

A influência da motivação para o serviço militar no comprometimento organizacional: O efeito moderador do vínculo contratual dos militares da Força Aérea Portuguesa

Joana Isabel da Silva Duque

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Coorientador: TECSUP/PSI José Artur Valente

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa

2020

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A influência da motivação para o serviço militar no comprometimento organizacional: O efeito moderador do vínculo contratual dos militares da Força Aérea Portuguesa

Joana Isabel da Silva Duque

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Coorientador: TECSUP/PSI José Artur Valente

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Júri:

Presidente:

- Doutor Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Associado com Agregação do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientador;

- Doutora Cristina Paula de Almeida Fachada, Investigadora do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar.

Lisboa
2020

Ao meu Dinis

AGRADECIMENTOS

Realizar esta dissertação é o culminar de um intenso, mas gratificante processo, em que o meu orgulho vem ao de cima quando leio cada palavra desta longa viagem. Viagem esta que era impossível sem ter ao meu lado o Homem por quem todos os dias me apaixono e que, independentemente das horas que batiam no relógio, esteve sempre lá.

Ao Dinis, um “mestrando” dentro e fora do meu ventre, por me dar uma força extra. Obrigada também por te teres portado quase sempre bem, quando queria escrever, apesar de algumas sonolências pelo caminho.

Aos meus pais, um casal onde reina a simples felicidade e cujo abraço vale tudo. Com eles aprendi, aprendo e aprenderei a viver num ambiente educado e sem pressões, dando-me a liberdade de ser quem sou.

À minha irmã e à MI as minhas sinceras desculpas por não conseguir estar sempre presente, mas onde a minha ausência carregava um bom motivo. Tal como a elas, inclui-se uma família enorme e uma meia dúzia de amigos.

À Rute, que não sabe quantas vezes abri a sua dissertação para ler nos seus agradecimentos “*Joana D não desistas!*”.

Ao Instituto, em particular ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Nascimento, que se dedicou a este projeto com toda a sua alma.

À Força Aérea Portuguesa, organização à qual pertenço, por me ter proporcionado a realização deste estudo, e aos militares e civis que nele estiveram envolvidos.

A mim, por acreditar...

RESUMO

Nas últimas décadas, o comprometimento organizacional em contexto militar tem vindo a assumir maior destaque na literatura científica, bem como suscitado um interesse acrescido por parte das instituições militares, devido às influências positivas que este constructo propicia. No entanto, escassas são as abordagens da motivação para o serviço militar como seu antecedente.

Tendo por base investigações que apontam para a existência de uma influência da motivação para o serviço público no comprometimento organizacional, a presente dissertação tem como principal objetivo propor um modelo que estabeleça uma relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, sendo esta moderada pelo vínculo contratual.

Trata-se de um estudo hipotético-dedutivo de natureza quantitativa, com recurso a um questionário composto por duas escalas e cuja amostra é constituída por 794 militares da Força Aérea Portuguesa. O modelo conceptual apresentado foi estimado através de modelos de equações estruturais.

Os resultados demonstraram a unidimensionalidade da motivação para o serviço militar, constructo aqui validado, sobre as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Foi ainda permitido aferir a existência de um efeito moderador do vínculo contratual sobre a relação entre os constructos motivação para o serviço militar e comprometimento organizacional, onde a influência dos militares em regime de contrato é maior do que a exercida pelos militares dos quadros permanentes.

Em jeito de conclusão, são discutidas implicações teóricas, assim como formuladas sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: Motivação para o Serviço Militar; Comprometimento Organizacional; Vínculo Contratual; Força Aérea Portuguesa.

ABSTRACT

In the last decades, the organizational commitment in military context has been assuming greater prominence in the scientific literature, as well as aroused an increased interest from military institutions, due to positive influences that this construct propitiates. Nevertheless, there are few approaches from military service motivation as its antecedent.

Based on investigations that point to the existence of an influence from public service motivation in organizational commitment, this dissertation aims to propose a model that establishes a relationship between military service motivation and the organizational commitment, moderated by work contract.

It is a hypothetical-deductive study of a quantitative nature, using a questionnaire composed by two scales and a 794 Portuguese Air Force military sample. The conceptual model proposed was estimated through structural equation models.

The results showed a military service motivation unidimensionality, construct validated in this study, about affective and normative components of organizational commitment. The findings allowed to verify the existence of a moderated effect of work contract in the relationship between military service motivation and organizational commitment constructs, where the influence of the military under contract is greater than that exercised by military in permanent staff.

In conclusion, the theoretical implications are discussed, as well as some suggestions for future work.

Keywords: Military Service Motivation; Organizational Commitment; Work Contract; Portuguese Air Force.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	XIX
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1. Motivação.....	7
2.1.1. Motivação para o serviço público	8
2.1.2. Motivação para o serviço militar.....	11
2.2. Comprometimento organizacional	14
2.2.1. Evolução da conceptualização do constructo	15
2.2.2. O modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen.....	19
2.2.3. Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional	20
2.2.4. Comprometimento organizacional no contexto militar	26
2.3. As Forças Armadas e o vínculo contratual.....	29
2.4. Hipóteses de investigação e modelo conceptual proposto	33
3. METODOLOGIA	39
3.1. Caracterização da amostra.....	40
3.2. Instrumento de recolha de dados	43
3.2.1. Motivação para o serviço militar.....	44
3.2.2. Comprometimento organizacional	46
3.3. Opções estatísticas no tratamento e análise dos dados	47
3.3.1. Análise das relações de moderação	51
4. RESULTADOS	53
4.1. Validação dos instrumentos face à amostra	53
4.1.1. Motivação para o serviço militar.....	53
4.1.2. Comprometimento organizacional	60
4.1.3. Análise do erro de variância do método comum.....	67
4.2. Teste das hipóteses e análise das relações de moderação.....	68
4.2.1. Análise das estatísticas descritivas	68
4.2.2. Estimação do modelo proposto	68
4.2.3. Análise das relações de moderação	71
5. CONCLUSÕES.....	81
5.1. Discussão dos resultados.....	81

5.2. Limitações do estudo	84
5.3. Estudos futuros	86
5.4. Considerações finais	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	
Algumas definições de motivação	7
Tabela 2.	
Algumas definições de comprometimento organizacional	15
Tabela 3.	
Distribuição dos militares da FA por categorias, vínculo contratual e sexo	32
Tabela 4.	
Hipóteses referentes à influência da motivação para o serviço militar sobre o comprometimento organizacional	34
Tabela 5.	
Hipóteses referentes à influência do vínculo contratual sobre o comprometimento organizacional	35
Tabela 6.	
Hipóteses referentes às relações de moderação do vínculo contratual na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional	36
Tabela 7.	
Amostra por idade e tempo de serviço	41
Tabela 8.	
Escala da motivação para o serviço militar	45
Tabela 9.	
Escala do comprometimento organizacional.....	46
Tabela 10.	
Indicadores de qualidade de ajustamento do modelo	48
Tabela 11.	
Estatísticas descritivas, <i>Alpha de Cronbach</i> e KMO da motivação para o serviço militar	54
Tabela 12.	
Matriz de <i>Phi</i> do Modelo 1 da Motivação para o Serviço Militar.....	55
Tabela 13.	
Matriz de <i>Phi</i> do Modelo 2 da Motivação para o Serviço Militar.....	56
Tabela 14.	
Estatísticas descritivas, <i>Alpha de Cronbach</i> e KMO do comprometimento organizacional	61
Tabela 15.	
Resultados da AFE do comprometimento organizacional (solução inicial)	62
Tabela 16.	
Resultados da AFE do comprometimento organizacional (solução final)	63
Tabela 17.	
Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução final)	63

Tabela 18.	
Média, desvio-padrão e coeficiente de correlações das variáveis	68
Tabela 19.	
Média, desvio-padrão e Teste <i>t-Student</i> referente à relação entre o vínculo contratual e o comprometimento organizacional	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Antecedentes e consequentes do comprometimento segundo Meyer e Allen (1997)	21
Figura 2.	
Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional segundo Meyer e colaboradores (2002).....	22
Figura 3.	
Modelo conceptual geral proposto	37
Figura 4.	
Amostra por sexo	40
Figura 5.	
Amostra por estado civil	41
Figura 6.	
Amostra por habilitações académicas	42
Figura 7.	
Amostra por categoria	42
Figura 8.	
Amostra por FPS	43
Figura 9.	
Resultados da AFC do Modelo 3 da motivação para o serviço militar	57
Figura 10.	
Resultados da AFC do Modelo 4 da motivação para o serviço militar	58
Figura 11.	
Resultados da AFC do Modelo 5 da motivação para o serviço militar (solução final)	59
Figura 12.	
Resultados da AFC do Modelo 1 do comprometimento organizacional	64
Figura 13.	
Resultados da AFC do Modelo 2 do comprometimento organizacional	65
Figura 14.	
Resultados da AFC do Modelo 3 do comprometimento organizacional (solução final).....	66
Figura 15.	
Modelo resultante da relação entre a motivação para o serviço militar com as componentes do comprometimento organizacional (solução inicial)	69
Figura 16.	
Modelo resultante da relação entre a motivação para o serviço militar e as componentes do comprometimento organizacional (solução final)	70
Figura 17.	
Moderação do tipo de vínculo contratual na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)	73

Figura 18.

Moderação do sexo na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições) 74

Figura 19.

Moderação da idade na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições) 75

Figura 20.

Moderação das habilitações académicas na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)..... 76

Figura 21.

Moderação do tempo de serviço na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições) 77

Figura 22.

Moderação do par de categorias Oficiais/Sargentos na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições) 78

Figura 23.

Moderação do par de categorias Oficiais/Praças na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições) 79

Figura 24.

Moderação do par de categorias Sargentos/Praças na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições) 79

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

ADM – Atração por Decisões Militares
AFC – Análise Fatorial Confirmatória
AFE – Análise Fatorial Exploratória
AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*
AIC – *Akaike Information Criterion Model*
apud – citado por
AS – Autossacrifício
C – Compaixão
CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFI – *Comparative Fit Index*
CIM – Comprometimento com o Interesse Militar
COA – Comprometimento Organizacional Afetivo
COC – Comprometimento Organizacional Calculativo
CON – Comprometimento Organizacional Normativo
CPSIFA – Centro de Psicologia da Força Aérea
CR – *Construct Reliability*
DC – Dever Cívico
DP – Desvio-padrão
ed. – edição
e.g. – *exempli gratia* (por exemplo)
EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ERG – *Existence, Relatedness, Growth*
et al. – *et alii/aliae* (e outros/outras)
FPS – Forma de Prestação de Serviço
FA – Força Aérea Portuguesa
GFI – *Goodness-of-Fit Index*
I/O – Institucional/Ocupacional
in – citado em
JS – Justiça Social
KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

LISREL – *Linear Structural Relation*
LOFA – Lei Orgânica da Força Aérea
LSM – Lei do Serviço Militar
M – Média
MDN – Ministro da Defesa Nacional
MSM – Motivação para o Serviço Militar
MTC – Modelo das Três Componentes
n.º – número
n/a – não aplicável
n.s. – não significativo
OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*
p. – página
pp. – páginas
QP – Quadros Permanentes
R – *Reversed* (item revertido)
RC – Regime de Contrato
RDM – Regulamento de Disciplina Militar
RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*
RV – Regime de Voluntariado
SEN – Serviço Efetivo Normal
SMO – Serviço Militar Obrigatório
SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*
SRMR – *Standardized Root Mean Square Residual*
VE – Variância Extraída

1. INTRODUÇÃO

Perante a atual conjuntura socioeconómica, marcada pela forte globalização e pela presença de ambientes organizacionais vivamente competitivos, não basta somente atrair e seleccionar trabalhadores extraordinários. É vital inspirar, motivar e envolver o capital humano, de modo a que cada indivíduo empregue da melhor forma as suas aptidões, conhecimentos e competências no seu trabalho (O'Reilly, Lain, Sheehan, Smale, & Stuart, 2011).

As Forças Armadas, apesar de constituírem a força vital de qualquer país (Jaiswal, Dash, & Mishra, 2016), estão hoje entre as organizações com maiores dificuldades de atração e recrutamento (Bachman, Segal, Freedman-Doan, & O'Malley, 2000). Em Portugal, à semelhança do resto da Europa Ocidental, o *terminus* do Serviço Militar Obrigatório (SMO) deu origem ao processo de profissionalização das Forças Armadas, tornando as organizações militares totalmente dependentes de um efetivo exclusivamente voluntário (Cardoso, 2008; Santos, 2012).

Esta nova realidade exigiu, e continua a exigir, uma abordagem diferente no processo de atração e recrutamento, bem como de retenção, pois no seio das Forças Armadas Portuguesas assiste-se, cada vez mais, ao abandono organizacional. O *turnover*, tal como afirmam Jaiswal e colaboradores (2016), bem como Santos (2012), é prejudicial para qualquer instituição, sendo peculiarmente indesejável para as organizações militares, uma vez que prejudica a coesão e a preparação operacional.

A Força Aérea Portuguesa (FA) enfrenta igualmente o desafio atual de conseguir atrair e reter para as suas fileiras jovens motivados e qualificados para servir a nação. Este facto é reforçado por palavras proferidas pelo General Santo: “Cada vez é mais difícil atrair jovens para uma atividade do serviço público (...). Já não bastam *slogans* para atrair jovens, habituados a contabilizar vantagens e certezas” (Santo, 2011, p. 1170). Segundo o Tenente-Coronel Cunha (2018), em pleno século XXI, não faz qualquer sentido impor o SMO, pois para ser militar é preciso ter um conjunto de características, como o gosto, patriotismo, devoção e bravura. Para o autor (2018), “O militar que «veste farda» por força de lei, certamente somará pouco (ou nada) quando a Pátria lhe chamar a defendê-la! Ademais, o Conscrito não tem qualquer motivação para prestar o serviço militar” (Cunha, 2018, p. 75).

A opção por ingressar na vida militar, pode, segundo Ginexi, Miller e Tarver (1994), ser motivada por diferentes fatores, tais como o acesso à educação, a necessidade de possuir uma remuneração estável ou o desejo de servir a pátria.

O estudo da motivação tem sido alvo de grande foco na literatura, mas pouca investigação tem sido efetuada no âmbito da motivação para o serviço militar. No entanto, nas últimas décadas tem havido uma pesquisa crescente sobre a motivação para o serviço público¹. Esta investigação mais acentuada está relacionada com o facto de se acreditar que a motivação dos funcionários públicos é diferente da motivação dos funcionários privados (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Perry e Wise (1990), descrevem a motivação para o serviço público como a predisposição de um indivíduo para responder às motivações estabelecidas, principal ou unicamente, em instituições e organizações públicas. Naff e Crum (1999), verificaram que níveis mais elevados de motivação para o serviço público estão relacionados com menores índices de rotatividade, bem como a maiores níveis de desempenho e de satisfação. Segundo Crewson (1997), a gestão de recursos humanos da Administração Pública pode aproveitar estes indivíduos para obter níveis elevados de comprometimento² organizacional.

É de salientar que, embora passível de algumas analogias, a motivação para o serviço público e a motivação para o serviço militar são distintas, pois tal como enfatiza Santos (2012), os militares não são diferentes dos demais nacionais, mas a especificidade da sua função diferencia-os de todos os outros profissionais da Administração Pública. Ao militar está inerente a aceitação da condição militar, onde se necessário, está disposto ao sacrifício da própria vida.

O ambiente de incessantes transformações com que nos deparamos quotidianamente tem impacto no modo de gerir as organizações, havendo a necessidade de ter trabalhadores comprometidos (Bilhim, 2011; Meyer, 2009), uma vez que estes trazem vantagem competitiva à organização, pois ao comprometimento organizacional estão associadas influências positivas na retenção, comportamentos produtivos e bem-estar do trabalhador (Meyer & Allen, 1997).

¹ O termo original é *Public Service Motivation*, sendo vulgarmente referido na língua inglesa com a sigla PSM.

² Optou-se pela tradução do termo *commitment* por comprometimento, na linha de Sabino, Nascimento e Lopes (2013).

Nas últimas décadas, têm havido um acréscimo de pesquisas em torno do comprometimento, com especial incidência no comprometimento organizacional (Klein, Molloy, & Cooper, 2009). No que concerne ao conceito, este, embora antigo, tem suscitado atualmente maior consideração por parte das organizações, pois é do interesse das mesmas reter os seus talentos e diminuir o *turnover* para enfrentarem os desafios de modo eficiente.

Por comprometimento organizacional entende-se a ligação psicológica de uma dada intensidade e natureza, entre o indivíduo e a organização, tornando menos provável o *turnover* (Allen & Meyer, 1996). Embora o comprometimento organizacional tenha sido inicialmente teorizado como um constructo unidimensional (Becker, 1960; Mowday, Steers, & Porter, 1979), estudos revelam a sua multidimensionalidade (Meyer & Allen, 1991, 1997), sendo múltiplas as pesquisas que demonstram a pertinência de analisar este constructo em contexto militar (Allen, 2003; Gade, 2003). Nas Forças Armadas, os efeitos do comprometimento organizacional no desempenho e no estado de espírito podem ser a diferença entre a vida e a morte (Booth-Kewley, Dell'Acqua, & Thomsen, 2017).

Não foram encontrados estudos que relacionem a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional. Porém, ao nível da motivação para o serviço público foi encontrada uma influência positiva deste constructo sobre o comprometimento organizacional (Crewson, 1997; Pandey & Stazyk, 2008). Aliás, vários estudos indicam que a motivação para o serviço público é reconhecida como um antecedente do comprometimento organizacional (Castaing, 2006; Taylor, 2008; Vandenabeele, 2009).

Atualmente, nas Forças Armadas, todos os militares são voluntários, independentemente do vínculo contratual em que se encontram. Contudo, a influência desta variável na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional é desconhecida.

Na sequência do supramencionado, formula-se assim, a seguinte questão de investigação:

Em que medida a relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional é moderada pelo vínculo contratual?

A resposta a esta pergunta depende do cumprimento de dois objetivos operacionais primários, sendo eles: 1) aferir a relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional; e, 2) compreender se o vínculo contratual tem um efeito

moderador na relação entre as duas variáveis. Estes dois objetivos poderão ser desdobrados em objetivos secundários parcelares, para um maior aprofundamento do estudo. Deste modo, é pretendido, simultaneamente, averiguar esta relação tendo em conta as seis dimensões consideradas inicialmente por Perry (1996), as três componentes do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991), e as duas formas de vínculo contratual existentes na FA.

Dissertar sobre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, num contexto tão singular como a FA, suscitou um especial interesse. À semelhança dos restantes Ramos das Forças Armadas Portuguesas, a FA é uma organização com características muito peculiares, caracterizada por uma cultura fortemente hierarquizada, onde a exigência a que um militar está sujeito influencia o seu comportamento.

O intuito de abordar esta temática teve ainda em consideração o facto de não se conhecerem estudos que relacionem estes três constructos, especialmente no contexto português. Por outro lado, irá permitir uma melhor compreensão dos processos de vinculação organizacional, nomeadamente quanto à ligação de variáveis antecedentes de natureza pessoal (a motivação) com o comprometimento e a influência de uma variável de natureza organizacional nessa relação (vínculo contratual) (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Assim, o estudo agora proposto poderá ser um contributo para elaborar posteriormente políticas em torno do seio militar.

Esta investigação terá também implicações ao nível da teorização de um novo constructo, pois, até agora, não foram encontrados estudos que tivessem relacionado os constructos em causa. Refira-se também, que está em linha com as tendências de investigação no domínio do comprometimento no local de trabalho (Becker, Klein, & Meyer, 2009). Por fim, e situando-se nos antecedentes de natureza pessoal, poderá abrir a possibilidade de outros estudos, através da motivação para o serviço militar, que abordem outras variáveis de natureza pessoal, tais como as diferenças de géneros, nomeadamente no âmbito do processo de decisão dos jovens em abraçar uma carreira militar.

A dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. No primeiro será feito um enquadramento teórico relativo aos conceitos de motivação para o serviço militar, comprometimento organizacional e vínculo contratual no contexto militar. Com base na revisão de literatura serão formuladas as hipóteses de investigação e proposto o modelo conceptual geral.

O segundo capítulo será dedicado aos aspetos metodológicos, onde numa primeira etapa far-se-á a descrição da natureza do estudo e a caracterização da população e da amostra em estudo, numa segunda etapa abordar-se-ão os instrumentos de medida utilizados bem como o procedimento de recolha dos dados e, numa terceira etapa descrevem-se as opções de tratamento estatístico e análise dos dados.

No terceiro capítulo apresentar-se-ão os resultados. Inicialmente far-se-á a validação dos instrumentos de medida face à amostra. Numa segunda parte, será feita uma apresentação geral dos resultados respeitantes aos constructos, incidindo-se nas estatísticas descritivas. Por fim, na terceira parte o modelo proposto será estimado e as hipóteses testadas.

O quarto e último capítulo será referente à discussão dos resultados obtidos e das limitações encontradas no decorrer do estudo, seguido das sugestões para investigações futuras, terminando com uma reflexão final.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Motivação

A etimologia da palavra motivação provém do latim *movere*, que se pode traduzir por mover (Pintrich, 2003). Segundo o autor (2003), a motivação é o que faz uma pessoa movimentar-se e insistir em dada tarefa. Já Perry e Porter (1982), entendem a motivação como as forças, em geral, que de algum modo estimulam, sustentam e direcionam o comportamento.

A temática referente à motivação tem sido, ao longo de vários anos, amplamente debatida e analisada, emergindo inúmeras definições e uma panóplia de teorias³, sendo difícil reunir consenso sobre o assunto (M. Cunha, Rego, R. Cunha, & Cabral Cardoso, 2007). Segundo os autores (2007, p. 154), “... trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas” (Tabela 1).

Tabela 1.

Algumas definições de motivação

Autor(es)	Definição de Motivação
McFarland, 1974, p. 537	“Forma pela qual impulsos, estímulos, desejos, aspirações, esforços ou necessidades direcionam, controlam ou explicam o comportamento dos seres humanos”
Campbell & Pritchard, 1976, p. 65	“Conjunto de relações de variáveis independentes/dependentes que explicam a direção, a amplitude e a persistência do comportamento de um indivíduo, mantendo constantes os efeitos de aptidão, habilidade e compreensão da tarefa e os constrangimentos existentes no ambiente”
Baron, 1991, p. 1	“O processo interno que ativa, orienta e mantém o comportamento, especialmente o comportamento direcionado por objetivos”
Robbins, 2001, p. 156	“É o processo que explica a intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo em direção à realização de um objetivo”
Daft, 2008, p. 522	“Refere-se às forças internas ou externas de uma pessoa que suscita entusiasmo e persistência para seguir um determinado curso de ação”
Luthans, 2010, p. 157	“Processo que se inicia com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou uma necessidade que ativa o comportamento ou um estímulo que visa um objetivo ou incentivo”

Fonte: elaboração própria

³ A descrição das principais teorias da motivação, bem como da classificação quanto à natureza motivacional, encontra-se desenvolvida no Anexo 1.

Wiley (1997), descreve a motivação como um estado interno e individual, intencional e dinâmico. É interno e individual por desenrolar-se no interior do indivíduo, tendo cada um necessidades e objetivos distintos. Por sua vez, é intencional por advir de comportamentos voluntários. É ainda um estado dinâmico na medida em que é influenciado por aspetos individuais e situacionais.

De modo genérico, a motivação espelha o grau em que uma pessoa decide comprometer-se em certos comportamentos, transformando a satisfação daquela(s) necessidade(s) numa meta a alcançar (Mitchell, 1982). Segundo Saleem, Azeem Mahmood e Asif Mahmood (2010), todo este processo estimula a pessoa a concretizar determinadas ações que a ajudam a atingir a eficácia nas suas tarefas e a consolidar o seu comprometimento para com a organização.

2.1.1. Motivação para o serviço público

Nas últimas décadas, especialmente desde um estudo publicado por Perry (1996), tem existido uma pesquisa significativamente crescente sobre a motivação para o serviço público (Perry, 2000; Perry & Hondeghem, 2008). Até então, eram realizados estudos, mas de uma forma muito esporádica (Crewson, 1997).

A motivação para o serviço público tem sido cada vez mais aceite como um constructo central ao nível da gestão de recursos humanos no setor público (Vandenabeele, 2009), atingindo finalmente um ponto onde faz jus ao estatuto de ser uma das grandes questões de gestão pública (Behn, 1995). No entanto, as controvérsias em torno da temática não desapareceram (Vandenabeele, 2008).

Esta investigação mais acentuada advém de uma corrente de pensamento que acredita que a motivação para o trabalho dos funcionários do setor público é diferente da motivação dos funcionários do setor privado (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). Já Perry (1996), afirmava que ao nível da literatura da Administração Pública existia uma distinção entre a motivação dos indivíduos que abraçam uma carreira no serviço público e os restantes membros da sociedade americana.

Perry e Wise (1990), descrevem a motivação para o serviço público como a predisposição de um indivíduo para responder às motivações estabelecidas, principal ou unicamente, em instituições e organizações públicas. Segundo Perry e colaboradores (2010),

esta definição exprime a ideia de que os indivíduos são orientados para atuar ao nível do domínio público, com o desígnio de praticar o bem em prol dos outros e da sociedade. Estes autores (2010), afirmam ainda que esta conceptualização procura enfatizar motivos como o dever cívico ou a compaixão, como guias do comportamento do indivíduo. Desta forma, a motivação para o serviço público pode ser considerada uma teoria de conteúdo e de processo.

Embora a designação de Perry e Wise (1990), seja a mais formalmente estabelecida, outros autores desenvolveram as suas definições (Vandenabeele, 2009). Para Brewer e Selden (1998), a motivação para o serviço público é a força motivacional que induz os indivíduos a prestar um serviço público significativo. Rainey e Steinbauer (1999), associam o conceito de motivação para o serviço público com o termo altruísmo, afirmando que este se pode entender, regra geral, como uma motivação altruísta que tem como intuito servir os interesses da comunidade, do estado, da nação e da humanidade. Já Vandenabeele (2007), define este constructo como a crença, valores e atitudes que vão além do próprio interesse e do interesse organizacional.

Numa pesquisa desenvolvida por Houston (2000), o autor conclui que os funcionários públicos são, de facto, distintos dos funcionários do setor privado, estando os primeiros mais motivados pelo desejo de servir o interesse público, associando-lhes conceitos de dever e ética. O autor (2000), refere que quando comparados, os indivíduos do setor público valorizam menos os horários de trabalho reduzidos e os incentivos financeiros, dando maior importância à segurança e às recompensas intrínsecas (*e.g.*, sentimento de realização). Em contraste, os seus homólogos do setor privado, atribuem um valor mais elevado e possuem uma maior dependência por aspetos motivacionais extrínsecos (Houston, 2000; Mann, 2006).

Mann (2006), enumera alguns dos atributos associados à motivação para o serviço público para além da motivação intrínseca, tais como o sentido de integridade e responsabilidade, o querer provocar impacto nas questões públicas e a vontade de marcar a diferença.

Perry e Wise (1990), seguindo Knoke e Wright-Isak (1982), reconhecem que os motivos que estão na origem da motivação para o serviço público podem ser categorizados em três tipos: racionais, normativos e afetivos. Os motivos racionais estão associados ao envolvimento do indivíduo em ações que maximizam a sua utilidade e que permitem, simultaneamente, a satisfação de necessidades pessoais e interesses sociais. Os motivos normativos dizem respeito a ações geradas pelo empenho do indivíduo ao ir de encontro às

normas da sociedade, caracterizada esta classe pelo desejo de igualdade social e uma lealdade ao país. Por último, os motivos afetivos comportam-se como desencadeadores de comportamentos que estão fundamentados em respostas emocionais a diversos contextos sociais, associando-lhes um elevado sentimento de patriotismo e uma necessidade em defender os valores morais da sociedade. Os autores (Perry & Wise, 1990), reforçam ainda que, apesar de existirem estes três tipos de motivos associados ao serviço público, isto não significa que todos os funcionários públicos sejam conduzidos por estas necessidades.

Perry (1996), realizou uma investigação com o intuito primordial de propor e validar uma escala de medida da motivação para o serviço público. Iniciou a mesma com 40 itens, medidos numa escala de *Likert* de cinco pontos, distribuídos por seis subescalas, sendo elas: 1) atração pela formulação de políticas; 2) o comprometimento com o serviço público; 3) justiça social; 4) dever cívico; 5) compaixão; e, 6) autossacrifício. Todavia, depois de testada numa amostra com 376 sujeitos, o autor (1996), verificou que a motivação para o serviço público é um constructo multidimensional, mas somente composto por quatro dimensões ao invés de seis, possuindo esta escala 24 itens. As dimensões finais obtidas foram a atração pela formulação de políticas públicas, que está relacionada com a necessidade do indivíduo incluir-se no desenvolvimento de normas públicas e em atividades de cariz social; o comprometimento com o dever cívico e o interesse público, ligado a um envolvimento acrescido em relação ao serviço público; o autossacrifício, associado ao altruísmo e à motivação pró-social (Perry et al., 2010); e, a compaixão, como sendo uma preocupação emocional da pessoa em relação aos outros e associada ao “patriotismo de benevolência” (Frederickson & Hart, 1985).

Vandenabeele (2008), refere que a escala de Perry (1996), pode ser boa nos Estados Unidos da América, mas poderá perder a sua capacidade de mensuração em outros países e ambientes. Por exemplo Kim (2009), verificou que no contexto coreano, a composição da escala da motivação para o serviço público só fazia sentido com 12 itens.

De acordo com Perry (2000), três destas subescalas estão diretamente relacionadas com as bases motivacionais identificadas anteriormente: a atração pela formulação de políticas públicas com processos de escolhas racionais; o comprometimento com o dever cívico e o interesse público com os processos normativos; e a compaixão com os processos afetivos.

Perry (1997), num estudo sobre antecedentes da motivação para o serviço público, sugere que esta se desenvolve a partir da exposição a diversas experiências associadas à infância, religião e vida profissional.

Camilleri (2007), desenvolveu um modelo onde relaciona cinco antecedentes associados a este constructo, sendo eles as atitudes pessoais, o papel do Estado, a percepção dos funcionários acerca da organização, as relações estabelecidas entre os funcionários e liderança, e as características do trabalho.

Já Pandey e Stazyk (2008), agruparam os antecedentes em três classes: os sociodemográficos, que incluem a idade, sexo e educação; a instituição social, que abarca a socialização familiar e religiosa e o profissionalismo; e os antecedentes organizacionais, que compreendem a cultura organizacional, o nível de hierarquia e a burocracia.

Diversas pesquisas demonstraram manifestamente que os funcionários públicos possuem níveis superiores de motivação para o serviço público quando comparados com os funcionários do setor privado (Crewson, 1997; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). Por sua vez, valores mais elevados de motivação para o serviço público estão associados a menores índices de rotatividade, a uma influência positiva no desempenho e a efeitos positivos na satisfação (Naff & Crum, 1999).

Assim, a gestão de recursos humanos da Administração Pública pode aproveitar estes indivíduos, não somente para efeitos de estímulo emocional (Mann, 2006), como para obter níveis elevados de comprometimento organizacional (Crewson, 1997). Já Perry e Wise (1990), afirmam que a motivação para o serviço público está provavelmente relacionada com o comprometimento organizacional do indivíduo, e que as organizações públicas que atraem estes membros são menos dependentes de incentivos para alcançar eficazmente uma boa *performance* individual.

2.1.2. Motivação para o serviço militar

As Forças Armadas são estruturas fortemente hierarquizadas, onde a disciplina militar é o elemento basilar do seu permanente funcionamento (Santos, 2012). A disciplina militar traduz-se no cumprimento pronto e exato dos deveres militares (Regulamento de Disciplina

Militar⁴, artigo 4.º), resultando esta de um estado de espírito coletivo assente no patriotismo, no civismo e na assunção das responsabilidades inerentes da condição militar (RDM, artigo 3.º, n.º 3).

Para além dos valores militares fundamentais da hierarquia e da disciplina, a organização e a atividade das Forças Armadas baseiam-se ainda nos valores da missão, coesão, segurança e obediência aos órgãos de soberania competentes nos termos da Constituição da República Portuguesa e da Lei (RDM, artigo 1.º).

Vaz (2001), afirma que a profissão militar é monopolizada pelo Estado, sendo uma atividade de crucial relevância para toda a nação, cujo cliente é a própria sociedade.

Segundo Santos (2012), a especificidade da função militar diferencia os profissionais militares de todos os outros profissionais da Administração Pública. Porém, o autor (2012), refere que os militares não são distintos dos demais nacionais, “... só que têm o dever de ser «absolutamente nacionais», já que estabelecem um «contrato» público com o seu país, comprometendo-se a sacrificar a vida, se necessário, para o servir” (Santos, 2012, p. 25). Sacrificar os interesses individuais em prol do interesse coletivo está inerente à condição militar (RDM, artigo 3.º, n.º 2).

A opção por ingressar na vida militar pode, segundo Ginexi e colaboradores (1994), ser motivada por variados fatores, tais como o acesso à educação, a necessidade de auferir uma remuneração estável ou o desejo de servir a pátria.

Moskos (1977), acredita que no seio das Forças Armadas existem duas orientações profissionais distintas, teorizando-as no seu modelo Institucional/Ocupacional, mais vulgarmente designado por modelo I/O. Os fatores podem assim ser classificados em valores institucionais, relacionados com aspetos intrínsecos e com o dever cívico sentido pelo próprio, e valores ocupacionais, associados a fatores extrínsecos, como, por exemplo, os benefícios adquiridos ou a remuneração (Eighmey, 2006).

Woodruff, Kelty e Segal (2006), mencionam que a existência de valores institucionais, nomeadamente o dever cívico e o sentimento de patriotismo, em alunos finalistas do ensino secundário, aumentam as hipóteses de estes candidatarem-se a uma organização militar. Contudo, a maior parte dos candidatos que pretende alistar-se nas Forças Armadas, justificam

⁴ A Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho, aprova o Regulamento de Disciplina Militar, doravante designado por RDM.

a sua decisão tendo presentes ambos os valores (Eighmey, 2006; Woodruff, et al., 2006). Esta perspectiva vai de encontro ao estudo de Stahl, McNichols e Manley (1980), onde os valores institucionais e ocupacionais são encarados como complementares, ao invés de antagónicos.

Embora se tenha constatado que o mesmo indivíduo possa ser influenciado simultaneamente pelos dois motivos supramencionados, Griffith (2008), verificou que a motivação institucional se associa a níveis mais elevados de comprometimento organizacional, a uma elevada probabilidade de querer prolongar o contrato laboral, e ainda a uma maior preparação para o combate. Esta tipologia de motivação também se encontra correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho e com a orientação de carreira (Stahl et al., 1980).

Eighmey (2006), refere que os motivos que fazem um indivíduo candidatar-se a uma instituição militar podem divergir consoante o género, função ou Ramo. De acordo com esta ótica, Burland e Lundquist (2011), tendo por base uma amostra de 2445 militares do Exército dos Estados Unidos da América, verificaram que existe uma maior influência dos fatores institucionais em funções operacionais e de combate, enquanto as funções de apoio exibem maioritariamente valores de motivação ocupacional. Porém, segundo os autores (2011), à medida que o tempo de serviço militar aumenta, as diferenças motivacionais entre funções diminuem. No que toca às diferenças entre Ramos das Forças Armadas americanas, Mastroianni (2005), apurou que os motivos de ingresso dos oficiais do Exército indicam ser menos ocupacionais comparativamente com os pilotos da Força Aérea⁵.

Numa investigação desenvolvida por Taylor, Clerkin, Ngaruiya e Velez (2013), aplicada a militares das Forças Especiais do Exército americano, que tinha o objetivo de conectar empiricamente o modelo I/O de Moskos (1977)⁶, e a motivação para o serviço público, foi identificada uma correlação positiva entre este constructo e as motivações institucionais (intrínsecas). Por sua vez, estes autores encontraram evidências de que as quatro dimensões da motivação para o serviço público (atração pela formulação de políticas públicas, comprometimento com o dever cívico e o interesse público, o autossacrifício e a compaixão) podem ajudar na compreensão de quais os fatores que levam um indivíduo a querer ingressar na vida militar, bem como a querer sair desta.

⁵ Mastroianni (2005), justifica esta diferença pelo facto de os pilotos da FA terem a possibilidade de se empregarem na aviação civil, enquanto que no Exército há falta de oportunidades civis atraentes.

⁶ Para analisar o modelo I/O, os autores (2013), utilizaram uma escala de *Likert* com questões institucionais e ocupacionais adaptados do trabalho desenvolvido por Woodruff e colaboradores (2006).

2.2. Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento possui uma história vasta e multidisciplinar, examinada por diferentes perspectivas, tais como a comportamental, psicológica e económica (Klein & Park, 2016). O comprometimento é encarado como uma ligação psicológica (Klein, Molly, & Cooper, 2009), sendo genericamente conceptualizado como uma vontade em persistir num curso de ação (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Para Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005), as diversas investigações sobre as formas de comprometimento (*e.g.*, organizacional, profissional, com a carreira) são essenciais para compreender o comportamento humano. Segundo Becker e colaboradores (2009), este conceito é omnipresente no local de trabalho, tendo demonstrado resultados importantes, não só para os trabalhadores, como para as organizações.

O conceito de comprometimento organizacional, apesar de ter sido alvo de inúmeros estudos nas últimas décadas, tanto de natureza conceptual como empírica (Martins & Nascimento, 2018), é ainda pouco consensual (Klein et al., 2009), abrangendo uma multiplicidade de definições e de modelos teóricos (Cunha et al., 2007; Meyer, 2009; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008) (Tabela 2).

Apesar da diversidade de conceptualizações e de definições de comprometimento há, no entanto, duas que se mantêm como referências na literatura. Em concreto, a perspectiva unidimensional de Klein e Park (2016), e a perspectiva tridimensional de Meyer e Allen (1991) (Klein et al., 2009), que serão desenvolvidas no ponto seguinte.

Embora a controvérsia sobre o constructo permaneça, este tem cativado a atenção por parte das organizações pela importância assumida na compreensão dos dissemelhantes tipos de relações laborais em contexto de trabalho (Cohen, 2003; Nascimento et al., 2008). Para Meyer e Allen (1991, 1997), o que está patente em todas elas relaciona-se com a aceitação dos valores e objetivos organizacionais por parte do trabalhador, sendo que esta aceitação vai influenciar a intensidade, empenho e profissionalismo com que executa as suas atividades laborais. Já para Meyer e Herscovitch (2001), apesar de ser um fenómeno de crescente discussão, a ligação psicológica entre a pessoa e a organização, detentora de uma força que estabiliza e direciona o seu comportamento, é algo transversal às inúmeras definições.

Tabela 2.

Algumas definições de comprometimento organizacional

Autor(es)	Definição de Comprometimento Organizacional
Hall, Schneider & Nygren, 1970, p. 176	“O processo pelo qual os objetivos da organização e os objetivos do indivíduo se tornam cada vez mais integrados ou congruentes”
Sheldon, 1971, p.143	“Uma atitude ou uma orientação em relação à organização que estabelece a ligação ou associa a identidade da pessoa à organização”
Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556	“Um fenómeno estrutural que ocorre como resultado de transações organizacionais individuais e da alternância de <i>side-bets</i> ou investimentos ao longo do tempo”
Buchanan, 1974, p. 533	“Uma ligação afetivamente defensora dos objetivos e valores de uma organização, do papel na relação com os objetivos e valores, e para o próprio bem da organização, além do seu valor puramente instrumental”
Salancik, 1977, p. 62	“Uma forma de estar no qual um indivíduo fica vinculado pelas suas ações, e através dessas ações a crenças que sustentam as atividades e o seu próprio envolvimento”
Blau & Boal, 1987, p. 290	“Estado no qual um trabalhador se identifica com uma organização específica e com os seus objetivos, desejando manter-se associado à organização para facilitar o alcance desses mesmos objetivos”
O'Reilly, 1989, p. 17	“Um vínculo psicológico de um indivíduo para com a organização, incluindo um sentido de envolvimento no trabalho, lealdade e uma crença nos valores da organização”
Gade, 2003, p. 164	“Uma medida composta por vários tipos de motivos para permanecer, e ter um desempenho, numa organização”

Fonte: elaboração própria

2.2.1. Evolução da conceptualização do constructo

A evolução da conceptualização do comprometimento ocorreu a partir de 1960 com a Teoria de *Side-Bets* de Becker. Até então, raras eram as investigações em torno deste constructo (Klein & Park, 2016). Becker (1960), inicialmente teorizou-o numa perspetiva comportamental e instrumental, através de custos associados com a mudança de organização.

Segundo Becker (1960), o comprometimento está relacionado com a tendência dos indivíduos para manterem comportamentos consistentes, correspondendo estes comportamentos a opções presentes ou passadas (*side-bets*). Mais concretamente refere-se aos investimentos efetuados pelo próprio, que vão influenciar uma dada linha de ação. Afirma ainda que se trata de um constructo unidimensional, pois o indivíduo somente permanece na organização porque ao longo do seu percurso fez investimentos que tornariam a sua saída excessivamente dispendiosa. Neste prisma, conforme os *side-bets* se acumulam, o comprometimento aumenta (Meyer & Allen, 1984). Noutras investigações, concluiu-se que a

decisão de um indivíduo de continuar ou abandonar a organização tem por base não somente o confronto entre os custos e os benefícios inerentes à sua saída (Allen & Meyer, 1996), como também as opções de emprego existentes ou não no mercado de trabalho (Meyer et al., 2002).

Posteriormente, Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), definiram o comprometimento organizacional como uma força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização. Estes autores apontam para a existência de três fatores que caracterizam este fenómeno: (i) forte crença e aceitação dos objetivos e valores que norteiam a organização; (ii) determinação em exercer um esforço considerável em nome da organização; (iii) e desejo em manter-se membro da organização. Está-se perante uma abordagem atitudinal, onde ao existir equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais (O'Reilly & Chatman, 1986), desenvolve-se uma relação afetiva configurada no forte sentimento de lealdade e desejo de fazer parte da organização (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Apesar de serem utilizados múltiplos termos e indicadores na descrição da perspectiva acima mencionada, estamos, segundo Klein e Park (2016), perante um tipo de comportamento unidimensional. Os autores (2016), entendem o comprometimento como um vínculo ao invés de uma força, afirmando que a conceptualização unidimensional do constructo tem por base uma reflexão voluntária do vínculo psicológico, baseada na responsabilidade e dedicação referentes a um alvo específico. Conceptualizar unidimensionalmente o comprometimento é conseguir aplicar um instrumento de mensuração singular, apropriado a todos os focos de comprometimento, eliminando a utilização de outros *mindsets* (Klein & Park, 2016).

Ademais, já na década de 70, Mowday e colaboradores (1979), propuseram e validaram um questionário intitulado de *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), em que é comprovada a unidimensionalidade do constructo onde o afeto é a principal componente do comprometimento⁷. Nesta abordagem o que importa é a intensidade da relação indivíduo-organização, não sendo esse relacionamento discriminado por várias dimensões ou componentes (Cohen, 2003; Klein et al., 2009; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982; Mowday et al., 1979).

⁷ O instrumento de medida OCQ foi administrado a 2563 funcionários com funções variadas, em nove organizações, tanto públicas como privadas. Mowday e colaboradores (1979 e 1982), obtiveram nesta amostra uma elevada consistência interna (*Alpha de Cronbach* de 0.90), levando os autores a assumirem o comprometimento como uma atitude afetiva. No entanto, em diversos estudos verificou-se a extração de dois fatores em análises fatoriais, facto este que poderá pôr em causa a unidimensionalidade do constructo como os autores propuseram.

Mowday e colaboradores (1982), fazem a distinção entre o comprometimento comportamental e o comprometimento atitudinal, afirmando que o primeiro se relaciona com o processo que leva os indivíduos a ficarem vinculados a uma organização e ao modo como encaram esta situação, e que o segundo centra-se no processo que os indivíduos usam para cogitar sobre a sua relação com a organização.

Para além desta ótica afetiva, onde o envolvimento emocional se coaduna com a identificação e envolvimento do indivíduo à organização (Meyer & Allen, 1984; Mowday et al., 1982), associando-se uma imagem de orgulho e lealdade por ser parte integrante da mesma (Mowday et al., 1979), e da perspetiva calculativa, onde os comportamentos adotados pelo indivíduo resultam da assimilação/integração de diferentes interesses materiais existentes na relação que possui com a organização (Nascimento, 2010). Wiener (1982), reconhece a existência de uma abordagem normativa onde, segundo o autor, é através do somatório de pressões normativas internalizadas que o indivíduo opera de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.

Na década de 80, O'Reilly e Chatman (1986), propõem um modelo multidimensional, onde o comprometimento combina três elementos distintos: (i) a conformidade (*compliance*), que acontece quando as atitudes e comportamentos adotados pelo indivíduo visam alcançar determinadas recompensas; (ii) a identificação (*identification*), que se traduz na opção do indivíduo de perfilhar o quadro normativo vigente na organização pelo facto de se identificar com a mesma; (iii) e a internalização (*internalization*), que surge quando os objetivos organizacionais e os valores individuais são congruentes.

É em 1991 que Meyer e Allen, após uma incessante e profunda revisão de literatura, conceptualizam o comportamento organizacional como uma força ao invés de uma atitude. Os autores (1991) reconhecem a componente calculativa baseada na teoria de Becker (1960), identificam igualmente a relevância da componente afetiva, e incorporam uma componente normativa (Allen & Meyer, 1990), que espelha o sentimento de obrigação moral do indivíduo para com a organização. Por conseguinte, o agrupamento das componentes supramencionadas deu origem a um modelo multidimensional, mais concretamente o Modelo das Três-Componentes (MTC⁸) do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991),

⁸ Será utilizada a sigla MTC por analogia à sigla TCM, referente à designação do modelo original *Three-Component Model* (Meyer & Allen, 1991).

onde o constructo evidencia a sua tridimensionalidade (Klein et al., 2009; Meyer & Herscovitch, 2001).

Para Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento é encarado como “uma força que vincula um indivíduo a uma conduta de ação relevante para um ou mais objetos” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301). Os autores (2001), baseando-se no MTC de Meyer e Allen (1991, 1997), concebem o modelo geral de comprometimento, afirmando que a estrutura das três componentes poderia ser aplicada aos diferentes tipos de comprometimento, independentemente do seu foco. Assim, um indivíduo pode não estar comprometido com a organização a que pertence, mas revelar um ótimo desempenho por estar comprometido com outro(s) objeto(s) (Klein et al., 2009), como, por exemplo, o supervisor, a equipa e/ou a profissão (Meyer, 2009).

Embora no MTC de Meyer e Allen (1991), um funcionário ser visto como um indivíduo que podia experienciar, concomitantemente, as três componentes do comprometimento, a pesquisa é sobretudo centrada na variável, considerando os antecedentes e os resultados de cada componente isoladamente. No estudo de Meyer e Herscovitch (2001), os autores referem a necessidade de considerar as combinações das três componentes no indivíduo e que combinações distintas terão diferentes implicações.

Nesta linha de pensamento, Wasti (2005), demonstra como as componentes do comprometimento interagem, resultando na criação de diferentes perfis. A autora (2005), marcou duplamente a sua diferença ao utilizar uma abordagem centrada na pessoa e considerando ainda as possíveis interações das três componentes.

Apesar do estudo em torno dos perfis ser recente, já outros autores deixaram o seu cunho, sendo uma das linhas de investigação atuais (*e.g.*, Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006; Markovits, Davis, & van Dick, 2007; Meyer, Kam, Goldenberg, & Bremner, 2013; Meyer & Parfyonova, 2010⁹; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012¹⁰; Stanley, Vandenberghe, Vandenberg, & Bentein, 2013).

⁹ Meyer e Parfyonova (2010), propõem dois perfis de comprometimento, denominando-os por “Dever Moral” e “Obrigação por Dívida”. No primeiro, dominam as componentes afetiva e normativa, sendo que a componente calculativa apresenta níveis baixos. O segundo perfil possui uma componente afetiva baixa e as restantes elevadas, sendo que os autores (2010), relacionam este perfil com a presença de sentimentos de culpa e frustração.

¹⁰ Os autores (2012), revelam a existência de distintos perfis latentes de comprometimento, onde o impacto de uma componente numa dada variável, depende dos níveis de intensidade relativos das restantes componentes do comprometimento.

2.2.2. O modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen

Na sequência do acima exposto, é possível apurar que primeiramente o comprometimento organizacional foi encarado como um constructo unidimensional, sendo que investigações posteriores passam a conceptualizá-lo como multidimensional (Cohen, 2007).

Nesta perspetiva, Meyer e Allen (1991), propuseram o MTC, onde este constructo assume simultaneamente uma componente afetiva (*affective*), calculativa (*continuance*¹¹) e normativa (*normative*). Segundo Allen e Meyer (1996), o comprometimento organizacional é a ligação psicológica de uma dada intensidade e natureza, entre o indivíduo e a organização, tornando menos provável a sua intenção de saída voluntária da organização.

Meyer e Allen (1991), consideram que as três dimensões devem ser entendidas como componentes em vez de encaradas como tipos de comprometimento, pois os indivíduos podem apresentar as três formas de comprometimento, mas com intensidades diferenciadas, visto que não são mutuamente exclusivas (Meyer & Herscovitch, 2001). Por exemplo, um indivíduo pode sentir uma forte ligação emocional com a organização e sentir que tem pouca obrigação de nela permanecer. Mais recentemente, Allen (2016), veio reiterar o facto de as componentes serem diferentes, desenvolvendo-se estas a partir de múltiplas experiências de trabalho, explicando assim comportamentos e reações distintas por parte do indivíduo.

A componente afetiva do comprometimento organizacional caracteriza-se através da existência de uma ligação emocional do indivíduo. Os trabalhadores com forte componente afetiva continuam na organização por vontade própria, ou seja, é um querer permanecer (*want to*) na organização (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Já a componente calculativa do comprometimento organizacional, refere-se ao custo e às consequências que estão associadas se o indivíduo optar por sair da organização, ou à escassez de alternativas de trabalho (Liu, Norcio, & Tu, 2009), mantendo-se assim na organização por necessidade (*need to*) (Meyer & Allen, 1991). Esta dimensão reflete a Teoria de *Side-Bets* de Becker (1960), onde existe a consciência dos investimentos realizados até então. A relação do indivíduo com a organização pode ser entendida como somente de índole

¹¹ *Continuance* surge na literatura portuguesa traduzida por continuidade, instrumental ou calculativo (Nascimento et al., 2008). No decurso da presente dissertação será usada a denominação calculativo, pois segundo Nascimento e colaboradores (2008), esta é a que melhor reflete a ideia de cálculo inerente a este termo.

transacional, onde este só continuará na mesma enquanto os custos, económicos e/ou sociais, decorrentes da sua saída forem superiores aos da mudança (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Por último, a componente normativa relaciona-se com os sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (Nascimento et al., 2008), acreditando que o dever (*ought to*) permanecer é a atitude correta (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Segundo Nascimento e colaboradores (2008), o MTC é o modelo que reúne maior consenso e, por conseguinte, aceitação e utilização. É de referir que em Portugal foram já realizados estudos tendo por base este modelo multidimensional, onde as suas respetivas escalas foram validadas para o contexto nacional (*e.g.*, Nascimento et al., 2008; Sabino et al., 2013).

2.2.3. Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

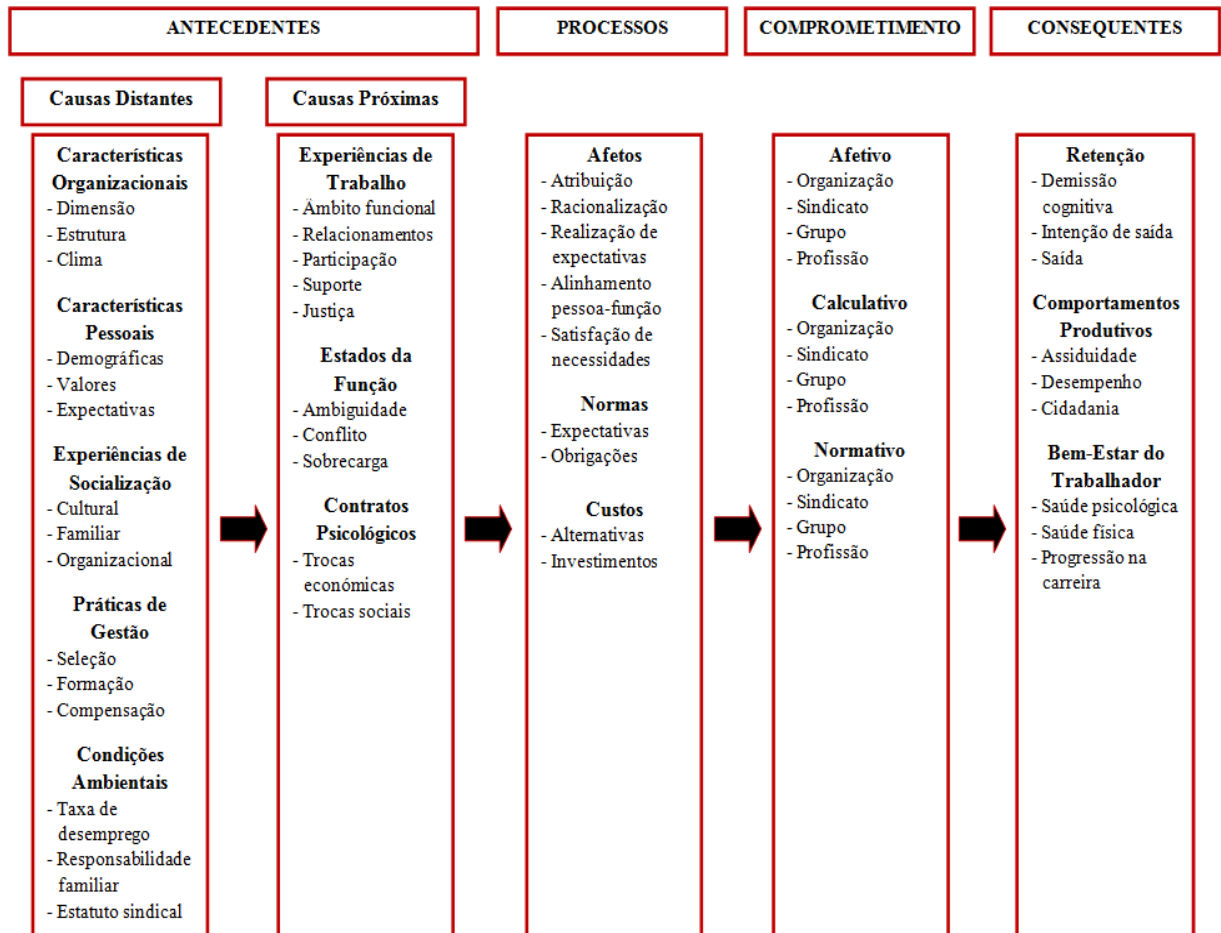
O comprometimento organizacional tem sido amplamente estudado em termos de componentes, antecedentes, correlatos e consequências (Mathieu & Zajac, 1990).

Segundo Mowday e colaboradores (1982), é possível agrupar as variáveis antecedentes do comprometimento organizacional em quatro categorias, sendo elas: (i) as características pessoais; (ii) as características de papel (*role-related*), relacionadas com a função; (iii) as características estruturais; (iv) e as experiências no trabalho.

Já para Meyer e Allen (1997), os antecedentes do comprometimento organizacional podem ser classificados como causas distantes e causas próximas. As causas distantes dizem respeito às características organizacionais e pessoais, às experiências de socialização, às práticas de gestão e às condições ambientais. Por sua vez, as causas próximas estão relacionadas com as experiências de trabalho, os estados da função e os contratos psicológicos. Todavia, enquanto que as primeiras vão exercer influência indireta sobre o comprometimento, atuando através das causas próximas, as segundas têm influência direta nas componentes do comprometimento organizacional. Os autores (1997), reforçam que devemos encarar estes antecedentes apenas como potenciais antecedentes, pois apesar de terem influência sobre o comprometimento num dado contexto, não quer dizer que seja transversal a todas as situações (Figura 1).

Figura 1.

Antecedentes e consequentes do comprometimento segundo Meyer e Allen (1997)



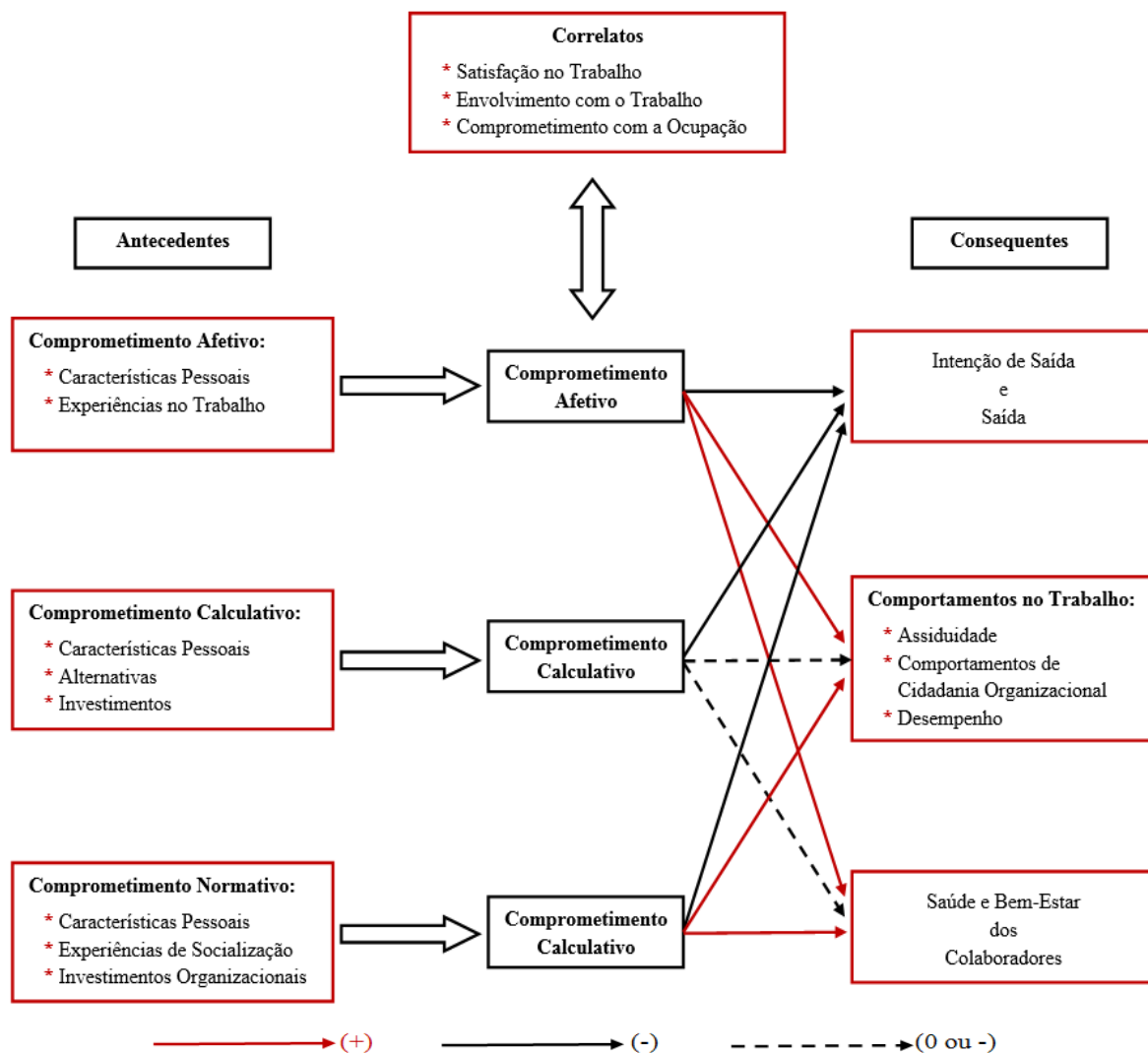
Fonte: baseado em Meyer e Allen (1997)

Autores como Meyer e Herscovitch (2001), propõem uma abordagem diferente, pois sugerem que cada componente do comprometimento tem antecedentes específicos. No que concerne à dimensão afetiva, as variáveis desta estão ligadas ao grau de identificação, envolvimento e importância que a organização tem para o indivíduo, e como este se sente apoiado pela mesma. Já no que respeita à componente calculativa, destacam-se sobretudo os investimentos efetuados pelo indivíduo em termos organizacionais, bem como a escassez de alternativas perante a situação em que se encontra. Por fim, a componente normativa consiste na concordância dos termos do contrato psicológico que o indivíduo possui com a organização e na internalização das normas organizacionais decorrentes do processo de socialização.

Na meta-análise realizada por Meyer e colaboradores (2002), é apresentada a perspectiva destes sobre o MTC. Os autores apontam antecedentes relativos a cada componente, sendo que as características pessoais são comuns às três. Para o comprometimento afetivo referem também as experiências no trabalho como antecedente. Para o comprometimento calculativo apontam as alternativas e os investimentos. Já para o comprometimento normativo acrescentam as experiências de socialização e os investimentos organizacionais (Figura 2).

Figura 2.

Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional segundo Meyer e colaboradores (2002)



Fonte: baseado em Meyer e colaboradores (2002)

Como evidenciado anteriormente, as experiências no trabalho possuem uma influência positiva sobre a componente afetiva do comprometimento organizacional, e tem-se verificado o oposto quanto à relação com a componente calculativa (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer et al., 2002).

Já a percepção da ausência de alternativas possui um impacto positivo na componente calculativa, mas indica uma influência negativa nas componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Quanto às variáveis sociodemográficas, como o sexo, idade, estado civil, habilitações literárias e antiguidade na organização e na função, e a relação destas com o comprometimento, os estudos não têm sido conclusivos, devido à inconsistência dos resultados apresentados (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982).

Quanto à motivação, esta também foi analisada como uma variável antecedente do comprometimento organizacional, existindo uma relação positiva entre as duas (Mathieu & Zajac, 1990). Outros autores sugerem ainda uma influência positiva da motivação para o serviço público no comprometimento organizacional (Crewson, 1997; Perry et al., 2010; Vandenabeele, 2009).

Apesar de poucas investigações em torno das variáveis autoconfiança, percepção de competências pessoais e socialização inicial, os resultados sugerem uma associação positiva entre estas e o comprometimento afetivo, sendo que a socialização inicial apresenta igualmente níveis elevados na componente normativa (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982). Também a liderança transformacional apresenta evidências de uma relação positiva com o comprometimento afetivo (Meyer et al., 2002).

Outras variáveis foram analisadas, tais como a ambiguidade e o conflito de papéis, que se relacionam negativamente com a componente afetiva e normativa, e positivamente, apesar de muito fraca, com a componente calculativa. Contrariamente a estes resultados, temos a percepção de apoio organizacional e a percepção das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com valores negativos na componente calculativa, mas positivos nas restantes componentes do comprometimento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002) (Figura 2).

Quanto às variáveis correlacionadas, estas são aquelas em que se torna difícil de determinar qual a variável que precede qual, podendo ser analisadas como antecedentes ou consequentes (Cohen, 2003; Mathieu & Zajac, 1990), não existindo “... consenso respeitante à sua ordem causal” (Meyer et al., 2002, p. 22). Dentro das diversas variáveis estudadas destacam-se a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento com a ocupação (Meyer et al., 2002) (Figura 2).

O sentido da relação entre o comprometimento e a satisfação global com o trabalho não está teoricamente definida, e continua a não reunir consenso entre os autores (Nascimento, 2010). Estudos distintos apresentam a satisfação global com o trabalho como uma variável correlacionada com o comprometimento organizacional, onde a satisfação demonstra uma relação positiva com as componentes afetiva e normativa e uma ausência de relação com a componente calculativa do comprometimento (*e.g.*, Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Riketta & van Dick, 2009).

Também com o envolvimento com o trabalho, tanto Meyer e colaboradores (2002), como Riketta e van Dick (2009), verificaram correlações fortes com as componentes afetiva e normativa, embora a última com menores valores. Por sua vez, a componente calculativa evidencia resultados que sugerem a não existência de uma correlação significativa.

Quanto ao comprometimento com a ocupação, Meyer e colaboradores (2002), referem a existência de uma correlação positiva forte com o comprometimento afetivo, e revelam que as organizações podem promover o comprometimento com a ocupação sem prejudicar o comprometimento organizacional.

Meyer e Allen (1991, 1997), salientam que apesar das variáveis acima referidas possuírem correlações positivas fortes com a componente afetiva do comprometimento organizacional, têm de ser vistas como variáveis distintas.

No que diz respeito às variáveis consequentes do comprometimento organizacional, estas são vistas como influenciadoras do funcionamento e dos resultados organizacionais, tanto na ótica sócio-afetiva, como na ótica sócio-cognitiva (Meyer & Allen, 1991, 1997). Luchak e Gellatly (2007), sugerem que muitas das variáveis consequentes encontram-se regularmente associadas em direções contrárias entre o comprometimento afetivo e o calculativo.

Para Meyer e Allen (1997), a combinação das três componentes tem como consequências comportamentos que são benéficos, quer para os indivíduos, quer para as organizações, tais como a retenção, a produtividade e o bem-estar do funcionário.

Um comprometimento afetivo elevado leva à diminuição do absentismo e da rotatividade (Meyer & Allen, 1997). No que toca ao desempenho, os indivíduos que apresentam um comprometimento afetivo e um comprometimento normativo maior, tendem a alcançar níveis superiores, ao passo que quem possui um elevado comprometimento calculativo, tende a possuir níveis de desempenho mais baixos (Meyer & Allen, 1997). Para Luchak e Gellatly (2007), o comprometimento afetivo é um preditor do desempenho no trabalho. Segundo estes autores (2007), é possível verificar que, por inúmeras vezes, as variáveis consequentes relacionam-se em sentido inverso entre o comprometimento afetivo e o calculativo.

Por sua vez, as variáveis intenção de saída (*turnover intention*) e saída (*turnover*) estão negativamente correlacionadas com as três componentes, onde a relação causal negativa mais forte é com a componente afetiva, seguindo-se a componente normativa e, por fim, a calculativa (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Por seu turno, a intenção de permanecer na organização tem sido consistentemente correlacionada com a componente afetiva, demonstrando simultaneamente uma menor correlação com a componente calculativa (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002).

Para Meyer e colaboradores (2002), os comportamentos no trabalho, como a assiduidade, os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho, correlacionam-se positivamente com as componentes afetiva e normativa. No entanto, no que concerne à componente calculativa, a relação é negativa ou nula. O mesmo padrão reflete-se quando falamos dos consequentes relacionados com a saúde e o bem-estar dos colaboradores (Figura 2).

É de salientar que diversos investigadores referem que o comprometimento organizacional exerce influência sobre os comportamentos de demissão, isto é, aqueles que possuem um impacto negativo na organização, tais como o absentismo, a intenção de saída, a saída, o conflito entre o trabalho e a família, as queixas e a sinistralidade (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997; Mowday et al., 1982).

2.2.4. Comprometimento organizacional no contexto militar

O desenvolvimento de investigações no âmbito do Comportamento Organizacional no contexto militar representa um contributo notável para a literatura científica, dado que, além de ser um quadro pouco explorado, é igualmente detentor de características muito peculiares (Jorge, Palma, & Baltazar, 2015).

Allen (2003), salienta que as instituições militares, tal como as outras organizações, estão a passar por mudanças de tamanho e composição demográfica da sua força de trabalho, e que essas alterações podem desafiar grandemente a capacidade de desenvolver e manter os indivíduos comprometidos. Para a autora (2003), o militar é um recurso de investigação profundamente valioso para aumentar o conhecimento tanto das atitudes de trabalho nas Forças Armadas, como no geral, e que as investigações efetuadas podem fornecer informações e conselhos práticos aos líderes militares, pois ter os seus homens e mulheres comprometidos é um desafio constante. Segundo Allen (2003), se tivermos militares comprometidos, temo-los mais vinculados à organização, esperando-se um melhor desempenho e uma menor intenção de abandono das fileiras.

Segundo O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas e Ardison (2009), existiu, no início do novo milénio, um acréscimo da atenção na compreensão do papel desempenhado pelo comprometimento no seio das Forças Armadas. Meyer e colaboradores (2013), apontam o crescente desenvolvimento das pesquisas militares, tendo por base o MTC, a partir da publicação, em 2003, de uma edição da revista *Military Psychology* (Volume 15, 3.^a Edição) especialmente dedicada ao tema.

É nesta edição de 2003 que Gade realça a importância de estudos sobre o comprometimento organizacional militar, afirmando que tanto a componente afetiva como a calculativa são fundamentais para a compreensão de resultados neste contexto. O autor (2003), refere que se pode encarar o comprometimento organizacional como um conjunto de diversas medidas adotadas pelo militar para permanecer nas fileiras, potenciando, deste modo, o seu desempenho.

Segundo a perspetiva de Gade (2003), de que o MTC desenvolvido por Meyer e Allen (1991), é a mais consistente, são abordadas as três componentes na ótica do comprometimento organizacional militar. O comprometimento afetivo é descrito como uma ligação emocional ou a identificação de um militar com o serviço militar na Unidade. Já o comprometimento

calculativo é quando o militar sente a necessidade de continuar na organização porque seria difícil de encontrar outra alternativa de emprego ou porque já possui consideráveis investimentos em prol da sua carreira. E, por fim, o comprometimento normativo relaciona-se com o sentimento de obrigação em permanecer na organização, sendo que pertencer às Forças Armadas não é somente um emprego, mas sim uma obrigação moral ou até mesmo um “chamamento”.

Diversos autores (*e.g.*, Gade, 2003; Gade, Tiggler, & Schumm, 2003), deixaram de considerar o comprometimento normativo, pois identificaram uma correlação muito elevada com as medidas do comprometimento afetivo. Todavia, Karrasch (2003), reforça que, embora haja uma forte correlação entre as duas componentes, a dimensão normativa deve ser validada, especialmente no contexto militar, pois tem a ver diretamente com o dever. Também Gade (2003), apesar de assumir que desconsiderou precocemente a componente normativa, salienta a importância do estudo desta dimensão, pois sugere que as Forças Armadas podem ser o quadro ideal para medir esta componente.

Booth-Kewley e colaboradores (2017), defendem que o comprometimento organizacional no meio militar é mais “crítico” comparativamente à população civil. Os autores (2017), acreditam que na base desta diferença estão fatores como o treino específico, sendo este geralmente mais extenso e dispendioso, e os conhecimentos únicos, devido às experiências singulares, exigentes e imprevisíveis que caracterizam o serviço militar. Argumentam ainda que nas Forças Armadas, os efeitos do comprometimento organizacional no desempenho e no estado de espírito têm um peso acrescido, onde pode ser a diferença entre a vida e a morte. Em suma, são desafios e vivências inigualáveis inerentes ao serviço militar.

Meyer e colaboradores (2013), desenvolveram uma investigação com forças militares canadenses em torno dos perfis latentes do comprometimento e suas implicações dentro do contexto militar, identificando seis perfis distintos¹². Os resultados revelaram que os militares com perfis onde o comprometimento afetivo e o normativo são mais elevados estão associados um aumento de bem-estar, uma maior propensão em continuar na organização e a existência de melhores condições de trabalho. Por sua vez, quando o comprometimento

¹² Os seis perfis extraídos foram: 1) não comprometido; 2) comprometimento calculativo dominante; 3) todas as componentes baixas/médias; 4) todas as componentes médias; 5) comprometimento afetivo dominante; e, 6) comprometimento afetivo e comprometimento normativo dominantes. No estudo original os autores (Meyer et al., 2013), designaram estes perfis como *Uncommitted*, *CC-dominant*, *All low-mid*, *All mid*, *AC-dominant* e *AC/NC-dominant*, respetivamente.

calculativo é o dominante, os parâmetros referidos são mais baixos, estando os militares mais ativos na procura de um trabalho e com níveis mais altos de ansiedade.

O'Shea e colaboradores (2009), levaram a cabo uma investigação com soldados do Exército dos Estados Unidos da América e respetivos supervisores, cujo objetivo era perceber os comportamentos dos militares perante a equipa e a instituição militar, com recurso ao MTC de Meyer e Allen (1991), e verificar, simultaneamente, possíveis alterações no desempenho. Os autores (2009), concluíram não só que existe uma elevada correlação entre a componente afetiva e a componente normativa do comprometimento em contexto de equipa, como também que o comprometimento afetivo está fortemente ligado a um melhor desempenho.

O estudo supramencionado vai de encontro ao já evidenciado por outros investigadores (*e.g.*, Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989), no que respeita às ligações mais fortes da componente afetiva com o desempenho, comparativamente com as outras dimensões. Já Heffner e Gade (2003), também comprovaram que o comprometimento com a equipa (nesta amostra, Forças Especiais) revelou-se mais forte comparativamente ao comprometimento face à organização.

Ao longo dos últimos anos, têm sido realizados estudos nacionais com enfoque no comprometimento organizacional militar. Fachada (2015), realizou uma profunda investigação sobre o piloto aviador da FA, onde a temática em torno do comprometimento organizacional teve enorme destaque. Nela foi validada uma estrutura tridimensional do constructo.

Silva (2016), fez um estudo transversal aos três Ramos das Forças Armadas, onde concluiu que a Marinha é o que possui maiores valores de comprometimento organizacional, sucedendo-se o Exército e, por último, a FA. Além do mais, o autor verificou que os militares das Forças Armadas estão comprometidos com a organização, onde realça a componente afetiva, seguida da calculativa e, por fim, a componente normativa. Constatou ainda que, a um nível geral das Forças Armadas, os militares efetivos possuem maior comprometimento organizacional quando comparados com os restantes camaradas.

Já Lima (2016), debruçou-se sobre os perfis de comprometimentos, identificando numa amostra de militares do Corpo de Fuzileiros seis perfis distintos. Os resultados indicam que 62.50% da sua amostra enquadram-se em perfis do comprometimento organizacional

afetivo e normativo, apresentando os restantes 37.50% um comprometimento organizacional de índole calculativa¹³.

Ainda com militares da Marinha, Santos (2017), verificou que a determinação da gestão de carreira sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento profissional.

Em relação ao Ramo da FA, Casimiro, Nascimento e Fachada (2017), numa investigação com militares das três categorias da FA, verificaram uma possível unidimensionalidade do comprometimento com o superior hierárquico, onde se revelou a determinação do constructo sobre a componente afetiva e a componente normativa do comprometimento organizacional. Por sua vez, Alves (2016), efetuou um estudo com um público-alvo mais restrito, oficiais em formação na Academia Militar, onde aferiu que o comprometimento organizacional é influenciado pela antiguidade dos alunos no decorrer da sua formação.

2.3. As Forças Armadas e o vínculo contratual

Nos últimos 40 anos, por todo o mundo, onde Portugal não foi exceção, ocorreram inúmeras alterações económicas, políticas, culturais e estratégicas (Ribeiro, 2017), levando as Forças Armadas a vivenciarem “um processo de transformação na defesa” (Telo, 2006, p. 15). Segundo Farrell e Terriff (2002), a premência dessa transformação nas Forças Armadas desenrolou-se sobretudo devido a pressões de contenção económica nos aparelhos militares, profundas mudanças do ambiente estratégico e uma célere evolução tecnológica.

No seio das Forças Armadas Portuguesas, “esse processo de transformação visou o desenvolvimento de capacidades militares adequadas ao cumprimento das missões, considerando os objetivos, interesses e condicionamentos nacionais” (Ribeiro, 2017)¹⁴. É nesta conjuntura, marcada pelo cessar da Guerra Fria, que em Portugal se dá o *terminus* do SMO, dando origem a uma reforma histórica ao nível do recrutamento dos efetivos militares

¹³ É de realçar que os dois primeiros perfis identificados pelo autor (2016), vão de encontro ao estudo de Meyer e Parfyonova (2010), onde o primeiro *cluster* sugere a existência de um perfil de “Obrigação por Dívida”, cuja componente normativa, seguida da calculativa são elevadas, e no segundo *cluster* dominam as componentes afetiva e normativa, indicando-nos uma forma de “Dever Moral”.

¹⁴ Esta citação encontra-se na contracapa do livro citado.

em tempo de paz, resultando num profundo processo de profissionalização das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro).

A transição do SMO para um regime unicamente de voluntariado iniciou-se em 1999, com a entrada em vigor da nova Lei do Serviço Militar (LSM)¹⁵, ficando definido no número 1 do artigo 59.º, o ano de 2004¹⁶ como o fim da extinção gradual da obrigatoriedade do Serviço Efetivo Normal (SEN)¹⁷. Até então, todos os cidadãos portugueses com idades compreendidas entre os 18 e os 38 anos estavam sujeitos ao serviço militar e ao cumprimento das obrigações militares dele resultantes¹⁸.

Esta reconfiguração no sistema de recrutamento, também ela na altura adotada pela generalidade dos países da Europa Ocidental, fez com que as organizações militares se tornassem totalmente dependentes de um efetivo exclusivamente voluntário (Cardoso, 2008). No entanto, a combinação do fim da obrigação do SEN com um maior controlo político-financeiro levou a uma diminuição dos efetivos, principalmente no regime de voluntariado (RV) e no regime de contrato (RC), tendo repercussões negativas na retenção dos militares, no número de vagas, na formação necessária e na progressão da carreira (Santos, Damásio, & Sousa, 2012). Santo (2014), afirma ainda que estes constrangimentos trouxeram dificuldades no recrutamento, bem como levaram gradualmente ao abandono do serviço militar como dever de cidadania.

Na tentativa de colmatar estes desequilíbrios, a LSM, que vigora ainda nos dias de hoje, desenvolveu um conjunto de incentivos, tais como o direito à assistência médica e segurança social, a obtenção de habilitações literárias, o acesso a formação e até mesmo integração no mercado de trabalho, findo o tempo de permanência dos militares nas fileiras. O objetivo primordial deste sistema de incentivos é atrair e reter jovens para a prestação de serviço nas Forças Armadas¹⁹.

¹⁵ Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, aprova a LSM, revogando a Lei n.º 30/87, de 7 de julho.

¹⁶ O fim do SMO terminou, formalmente, a 19 de novembro de 2004 (prazo máximo estipulado de 4 anos após a entrada em vigor do Regulamento da Lei do Serviço Militar – Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro), sendo que na prática, a partir de meados desse mesmo ano, os três ramos das Forças Armadas passaram a contar apenas com cidadãos voluntários, tanto do sexo masculino, como do sexo feminino.

¹⁷ Segundo o artigo 4.º, n.º 3 da Lei n.º 30/87, de 7 de julho, o SEN “compreende a prestação de serviço nas Forças Armadas por cidadãos conscritos ao serviço militar, com início no ato da incorporação e até à passagem à situação de disponibilidade.”

¹⁸ Artigo 1.º, n.º 4 da Lei n.º 30/87, de 7 de julho.

¹⁹ O Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos RC e RV.

As Forças Armadas constituem a força vital de qualquer país (Jaiswal et al., 2016), sendo que em Portugal são um pilar crucial da defesa nacional, e constituem a estrutura do Estado, onde a missão fundamental é garantir a defesa militar da República²⁰. Tal como refere Santos (2012), as Forças Armadas destinam-se sobretudo à promoção da segurança nacional, tanto da população como das áreas de soberania, fazendo parte do setor da Defesa da organização política de um Estado. Porém, não se circunscrevem a esse papel, pois são também a garantia última da autoridade do Estado, onde “... sem dispor das Forças Armadas, um Estado transformaria o seu território num vazio de poder” (Santos, 2013, p. 982)

Perante o artigo 3.º, n.º 1 e n.º 2 da LSM, o serviço efetivo é a situação dos cidadãos durante o tempo que servem as Forças Armadas, sendo este considerado como um contributo para a defesa da Pátria, ao invés de uma obrigação. O serviço efetivo compreende: (i) serviço efetivo nos quadros permanentes (QP); (ii) serviço efetivo em RC; (iii) serviço efetivo em RV²¹; (iv) e serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização²².

A FA, um dos três Ramos das Forças Armadas²³, é dotada de autonomia administrativa, fazendo parte da administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional²⁴. Foi criada a 1 de julho de 1952 e a sua principal missão é cooperar, de modo integrado, na defesa militar da República, segundo a Constituição e a Lei, estando essencialmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças²⁵. É ainda da sua incumbência, participar em missões no âmbito dos compromissos internacionais que o Estado assume, bem como missões de interesse público para satisfação das necessidades populacionais²⁶.

²⁰ Este princípio geral encontra-se no artigo 1.º, n.º1, da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro).

²¹ Segundo o artigo 5.º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), “o serviço efetivo em RV compreende a prestação de serviço militar voluntário pelo período de tempo definido na LSM, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas, ao ingresso do militar em RV no RC ou ao eventual recrutamento para os QP.”

²² Segundo o artigo 6.º, n.º 1 do EMFAR, “o serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização compreende o serviço militar prestado na sequência do recrutamento excecional, nos termos previstos da LSM e na lei que regula a mobilização no interesse da defesa nacional.”

²³ Os Forças Armadas compreendem três ramos, sendo eles a Marinha, o Exército e a FA (artigo 14.º, n.º 1 da Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro).

²⁴ Artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro. Este Decreto-Lei aprova a Lei Orgânica da FA, comumente designada por LOFA.

²⁵ Artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro, da LOFA.

²⁶ Informação retirada da página oficial da FA (www.emfa.pt).

Apesar de ser um Ramo de excelência tecnológica, tal como refere o atual Ministro da Defesa Nacional (MDN), “... o elemento humano continua a ser o mais importante dos fatores para a projeção de uma Força Aérea moderna, fiável e capaz das mais exigentes missões” (MDN, 2019).

Atualmente, a FA só possui dois tipos de vínculo contratual, que no meio militar assume normalmente a designação de Formas de Prestação de Serviço (FPS), sendo elas o serviço efetivo nos QP e o serviço efetivo em RC.

Segundo o EMFAR, “o serviço efetivo nos QP compreende a prestação de serviços pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas, designado por nomeação” (artigo 4.º). Já “o serviço efetivo em RC compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na LSM, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou eventual ingresso do militar em RC nos QP” (artigo 5.º, n.º 1). Os militares em RC são detentores de um vínculo de emprego público por tempo determinado, tendo em conta as particularidades previstas no EMFAR (artigo 267.º).

É de salientar que nas Forças Armadas o RC abrange militares das três categorias, ou seja, Oficiais, Sargentos e Praças (artigo 127.º do EMFAR). Todavia, nos QP, apenas a Marinha possui militares das três categorias, sendo que tanto no Exército como na FA, só estão contempladas as categorias de Oficiais e Sargentos.

No caso da FA existem 3867 militares dos QP e 2036 em RC, onde a categoria predominante é a dos Sargentos, seguida da de Oficiais e, por última a de Praças. Em relação ao sexo, o masculino continua a predominar as fileiras (Tabela 3).

Tabela 3.

Distribuição dos militares da FA por categorias, vínculo contratual e sexo

<div><div>Categorias</div><div>FPS</div></div>	Oficiais		Sargentos		Praças		Totais
	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	
QP	286	1287	301	1993	n/a*	n/a*	3867
RC	115	248	45	252	189	1187	2036
Subtotais	401	1535	346	2245	189	1187	5903
Totais	1936		2591		1376		

Nota. *Na FA não existem Praças dos QP.

Fonte: elaboração própria (dados fornecidos pela Direção de Pessoal da FA referentes a 12 de fevereiro de 2019)

2.4. Hipóteses de investigação e modelo conceptual proposto

Na literatura atual são desconhecidos estudos que relacionem a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional. Porém, sabe-se que a motivação e o comprometimento organizacional estão bastante correlacionados, sendo que altos níveis de motivação geram elevados níveis de comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Também ao nível da motivação para o serviço público foi encontrada uma influência positiva no comprometimento organizacional (Crewson, 1997). Um ano mais tarde, Jurkiewicz, Massey e Brown (1998), verificaram que quem apresentava níveis mais elevados de motivação para o serviço público tendia a continuar no setor público por um período maior, comparativamente a quem apresentava valores inferiores. Além disso, os níveis de satisfação laboral e desempenho eram igualmente superiores.

Já Perry e Wise (1990), afirmam que a motivação para o serviço público está relacionada com o comprometimento organizacional de um indivíduo. Perry e colaboradores (2010), verificaram ainda que, quanto maior é a motivação para o serviço público por parte dos funcionários das instituições públicas, maiores são os níveis de comprometimento organizacional e de satisfação, e menores são os índices de rotatividade e de intenção de saída. Alguns autores (*e.g.*, Castaing, 2006; Taylor, 2008; Vandenabeele, 2009), reconhecem a motivação para o serviço público como um antecedente do comprometimento organizacional. Um estudo de Griffith (2008), refere ainda que, no que concerne à motivação institucional encontrada em militares da FA dos Estados Unidos da América, esta associa-se a um elevado comprometimento com a organização e a uma maior probabilidade de prolongamento do contrato.

Posto isto, formula-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação de influência positiva da motivação para o serviço militar sobre o comprometimento organizacional.

Não obstante, como a relação entre a motivação para o serviço militar e cada uma das componentes do comprometimento organizacional é desconhecida, foram ainda consideradas as seguintes hipóteses (Tabela 4).

Tabela 4.

Hipóteses referentes à influência da motivação para o serviço militar sobre o comprometimento organizacional

H1a: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente afetiva do comprometimento organizacional.
H1b: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente normativa do comprometimento organizacional.
H1c: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente calculativa do comprometimento organizacional.

Fonte: elaboração própria

No que concerne aos estudos efetuados que relacionam o tipo de vínculo contratual com o comprometimento organizacional, são escassos e pouco conclusivos. Enquanto Cohen e Liu (2011), e Mosadeghrad, Ferlie e Rosenberg (2008), afirmam que os trabalhadores com contratos laborais de maior nível de estabilidade possuem maior comprometimento organizacional, já Jain, Giga e Cooper (2013), apresentam conclusões contrárias.

No entanto, Chambel (2011), refere que, devido ao facto de um trabalhador temporário desejar, na maioria dos casos, vir a conseguir tornar-se efetivo na organização, este demonstra atitudes e comportamentos mais positivos e pró-ativos do que aqueles que se encontram numa situação permanente. Os trabalhadores contratados acham que ao apresentarem uma relação afetiva em relação à organização terão maiores possibilidades de esta optar pela sua permanência. Esta perspetiva está em linha com o estudo de Cuyper, Jong, Witte, Isaksson, Rigotti e Schalk (2008), na medida em que os autores consideram que os indivíduos a contrato, ao quererem impressionar a instituição, promovem comportamentos mais satisfatórios. Para estes investigadores (2008), os trabalhadores dos QP possuem uma relação mais calculativa com a instituição, onde as suas metas passam, sobretudo, pelo alcance de objetivos financeiros e pessoais, levando-os a realizar os mínimos exigidos.

Deste modo, formula-se a seguinte hipótese:

H2: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional, no sentido em que os militares em RC têm níveis mais elevados deste.

Esta hipótese foi ainda desagregada em três hipóteses mais específicas, referentes a cada componente do comprometimento organizacional (Tabela 5).

Tabela 5.

Hipóteses referentes à influência do vínculo contratual sobre o comprometimento organizacional

H2a: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional afetivo, no sentido em que os militares em RC têm níveis mais elevados deste.
H2b: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional normativo, no sentido em que os militares em RC têm níveis mais elevados deste.
H2c: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional calculativo, no sentido em que os militares em RC têm níveis mais elevados deste.

Fonte: elaboração própria

Importa ainda evocar que a motivação espelha o grau através do qual um indivíduo estipula comprometer-se com dados comportamentos, transformando a satisfação das necessidades numa meta a alcançar (Mitchell, 1982), sendo que todo este processo incentiva o indivíduo a consolidar o seu compromisso com a organização (Saleem et al., 2010). Apesar de não ser consensual, Cohen (2003) refere que, independentemente do vínculo contratual do trabalhador, espera-se que o comprometimento seja uma variável presente no quotidiano organizacional.

Perante toda a informação supramencionada, o vínculo contratual, em especial dos trabalhadores não pertencentes aos quadros, sugere a possibilidade de causar impacto na relação entre os dois constructos. Embora não exista fundamentação teórica que nos suporte na integra, coloca-se uma terceira hipótese que agrega a problemática geral aqui invocada e que perfaz o modelo conceptual proposto.

H3: O vínculo contratual modera a relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, sendo que para os militares em RC esta será maior e para os militares dos QP esta será menor.

Assim como nas restantes hipóteses, também esta foi fragmentada pelas dimensões do comprometimento organizacional (Tabela 6).

Tabela 6.

Hipóteses referentes às relações de moderação do vínculo contratual na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional

H3a: O vínculo contratual modera a relação entre a motivação para o serviço militar e a componente afetiva do comprometimento organizacional, sendo que para os militares em RC esta será maior e para os militares dos QP esta será menor.
H3b: O vínculo contratual modera a relação entre a motivação para o serviço militar e a componente normativa do comprometimento organizacional, sendo que para os militares em RC esta será maior e para os militares dos QP esta será menor.
H3c: O vínculo contratual modera a relação entre a motivação para o serviço militar e a componente calculativa do comprometimento organizacional, sendo que para os militares em RC esta será maior e para os militares dos QP esta será menor.

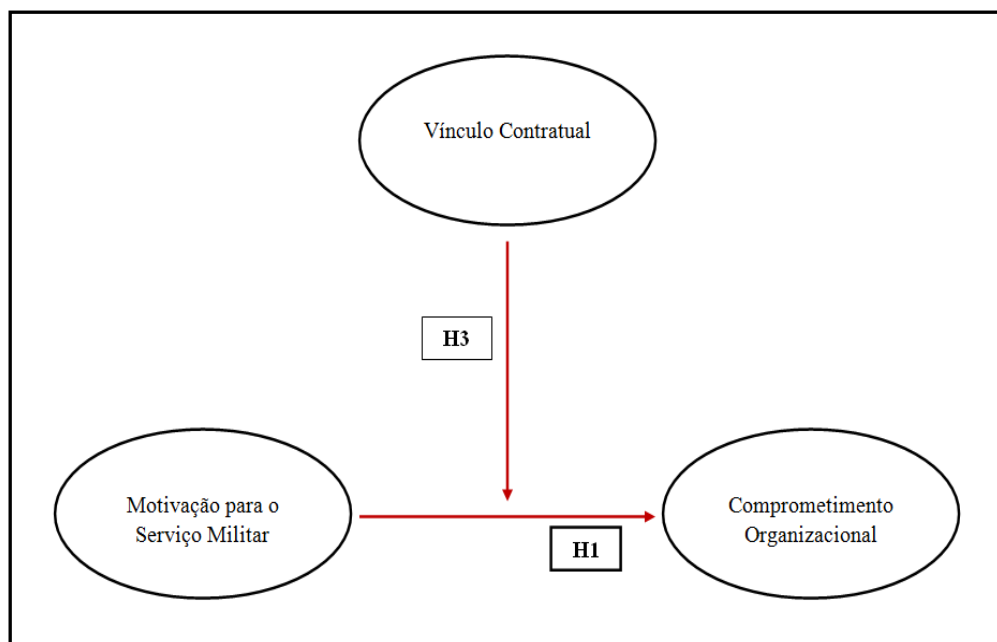
Fonte: elaboração própria

Perante os objetivos que se pretendem alcançar com a realização deste estudo, apresenta-se de seguida o modelo conceptual proposto (Figura 3), onde é colocado o vínculo contratual como variável moderadora, no sentido em que reforça ou inibe a relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional.

Para Baron e Kenny (1986), uma variável moderadora, seja ela de natureza quantitativa ou qualitativa, é aquela que afeta a força e/ou a direção da relação entre uma variável independente e uma variável dependente. O intuito da moderação presente é essencialmente verificar se pertencer aos QP ou estar em RC influencia de modo diferente a relação entre as duas variáveis supramencionadas.

Figura 3.

Modelo conceptual geral proposto



Fonte: elaboração própria

Pelo acima exposto, o estudo proposto está na linha de outros estudos realizados em Portugal em contexto militar (Casimiro et al., 2017; Fachada, 2015; Lima, 2016; Santos, 2017; Silva, 2016).

3. METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido consiste num estudo hipotético-dedutivo no qual utilizou-se uma abordagem quantitativa. O instrumento usado para a recolha de dados foi um inquérito por questionário constituído por 64 itens dirigido aos militares da FA (Anexo 2).

Após deferimento formal por parte do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) a autorizar a recolha dos dados através da aplicação do questionário, bem como a análise e posterior publicação dos mesmos²⁷, realizou-se um pré-teste de forma e conteúdo a seis militares, com características pessoais e profissionais bastante heterogéneas, com o intuito de aferir a clareza do questionário e a duração média de preenchimento (Anexo 4).

Posteriormente, a recolha de dados realizou-se maioritariamente através do correio eletrónico interno da FA, isto é, via *GroupWise*²⁸. Foi enviado um *e-mail* para a lista de distribuição geral, o que corresponde aproximadamente a 90% dos militares da FA que se encontram no ativo, ou seja, à quase totalidade dos militares que atualmente desempenham funções em território nacional²⁹. Este *e-mail* continha um texto introdutório que explicava o objetivo do estudo, sendo nele evidenciado o anonimato dos militares participantes, bem como a confidencialidade das respostas. No final da nota introdutória existia um *link* que redirecionava para o respetivo questionário.

A ferramenta usada para a aplicação do questionário foi o *Google Docs*. Esta plataforma tem a opção de submeter o questionário apenas quando todos os itens do mesmo estivessem respondidos, não permitindo deste modo a existência de *missing values*³⁰.

A recolha dos dados decorreu entre os dias 8 e 22 de fevereiro de 2019. Estes foram analisados estatisticamente com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 25, e ao *Linear Structural Relation* (LISREL), versão 9.3.

²⁷ Requerimento constante no Anexo 3.

²⁸ Apesar do *GroupWise* ser uma ferramenta de trabalho, esta está acessível através da *Internet*.

²⁹ A FA disponibilizou o *link* do questionário na página principal do portal interno da instituição de modo a tentar colmatar os restantes 10% que não têm acesso ao *GroupWise* e que desejassem fazer parte do estudo.

³⁰ Os *missing values* referem-se aos dados em falta (ausentes) por não terem sido preenchidos.

3.1. Caracterização da amostra

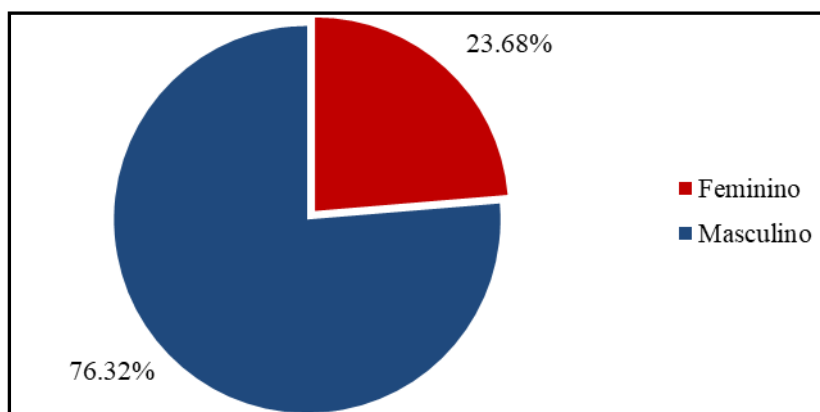
Tendo em conta que a FA à data da recolha dos dados era composta por 5903 militares e dos quais 794 responderam ao questionário, tem-se que o número total de inquiridos foi de aproximadamente 13.50% do universo total de militares no ativo.

Devido à presença de itens, na terceira e última parte do questionário, respeitantes às variáveis descritivas de natureza sociodemográfica e profissional dos militares, é possível fazer uma breve caracterização da amostra em estudo.

No que diz respeito ao sexo, é possível apurar que 76.32% dos inquiridos são do sexo masculino. Embora a FA tenha aberto as fileiras às mulheres no ano de 1988, já era expectável a predominância de indivíduos do sexo masculino, uma vez que continua a existir uma disparidade acentuada relativamente ao género dos militares, onde na FA temos aproximadamente 4967 homens para 936 mulheres (Figura 4).

Figura 4.

Amostra por sexo



Fonte: elaboração própria

No que concerne à idade, temos 793 respostas válidas, onde 40 anos separam a diferença entre o inquirido mais novo de 18 anos e o mais velho de 58 anos. A média de idades é de aproximadamente 36 anos. Já em relação ao tempo de serviço, estamos perante uma amplitude de 44 anos, onde há militares que ingressaram à menos de um ano na FA e outros que já completaram 44 anos ao serviço da organização. A média de tempo de serviço dos inquiridos é de aproximadamente 15 anos (Tabela 7).

Tabela 7.

Amostra por idade e tempo de serviço

	N	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média
Idade (anos)	793*	40	18	58	36 (35.59)
Tempo de serviço (anos)	793*	44	0	44	15 (14.80)

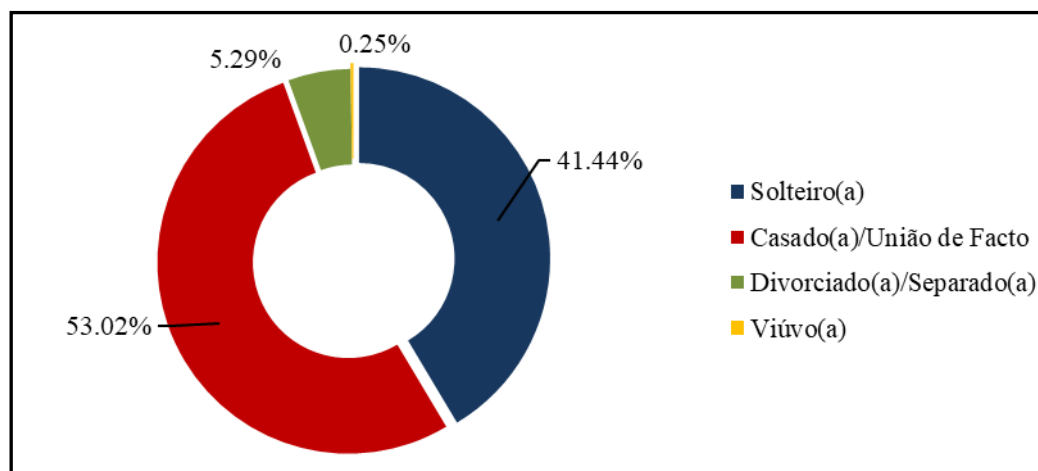
Nota. * Na amostra com 794 inquiridos, nesta variável não se considerou válida uma resposta.

Fonte: elaboração própria

Outro dado sociodemográfico analisado foi o estado civil. É possível verificar que temos um domínio de militares casados ou em união de facto, com 53.02%, e de solteiros, com 41.44% (Figura 5).

Figura 5.

Amostra por estado civil

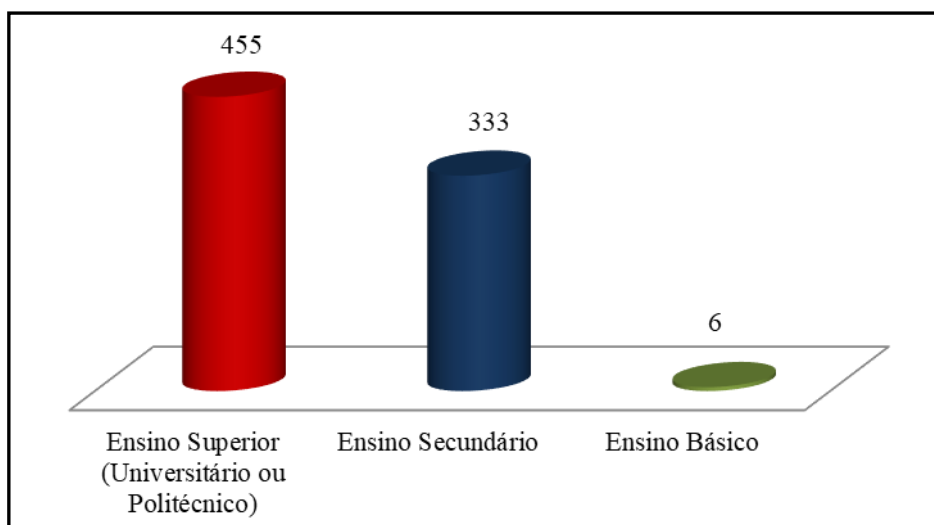


Fonte: elaboração própria

As habilitações académicas também foram alvo de questão onde, do total dos inquiridos, 455 (57.30%) militares possuem ensino superior, 333 (41.94%) o ensino secundário completo e 6 (0.76%) apenas o ensino básico. Este valor espelha, em parte, o nível de formação exigida no ingresso das Forças Armadas (Figura 6).

Figura 6.

Amostra por habilitações académicas

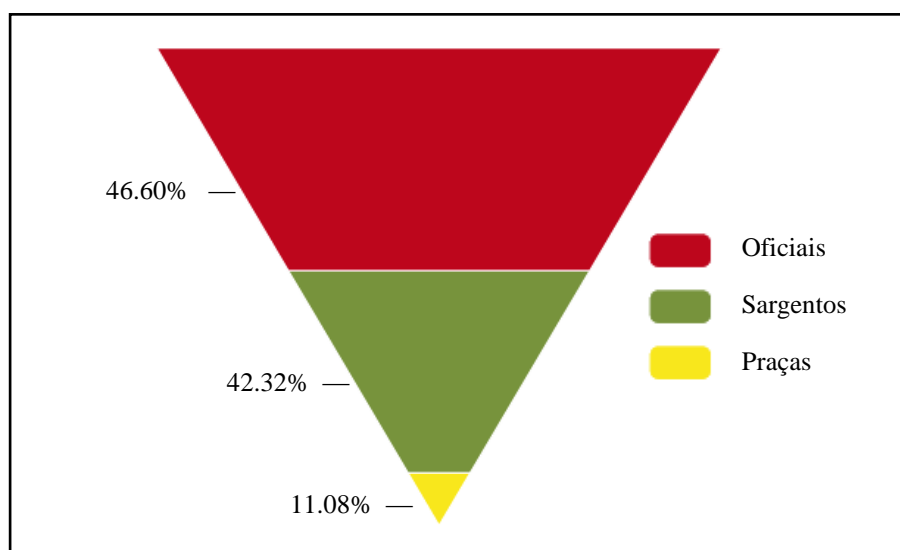


Fonte: elaboração própria

Quanto à categoria dos militares, 46.60% são Oficiais, seguindo-se 42.32% de Sargentos e apenas 11.08% de Praças. O gráfico apresentado (Figura 7), expressa a realidade vivida atualmente no seio das Forças Armadas Portuguesas, onde existe um défice cada vez mais acentuado de falta de pessoal na categoria de Praças.

Figura 7.

Amostra por categoria

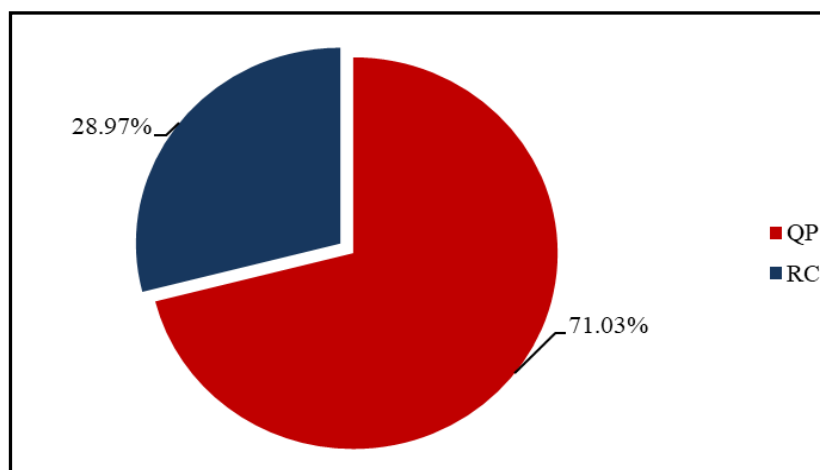


Fonte: elaboração própria

Em relação à variável FPS, 71.03% dos militares inquiridos pertencem aos QP e os restantes 28.97% ao RC (Figura 8).

Figura 8.

Amostra por FPS



Fonte: elaboração própria

3.2. Instrumento de recolha de dados

Com o propósito de obter respostas às hipóteses formuladas, efetuou-se uma recolha de dados através da aplicação de um questionário do tipo fechado dividido em três partes (Anexo 2). Segundo Sousa e Baptista (2014), a utilização deste tipo de questionário agiliza o tratamento e análise da informação, diminuindo o tempo a despendido nestas tarefas.

A primeira parte do questionário dizia respeito à motivação para o serviço militar, a qual era avaliada com base em 38 itens. A segunda parte, relativa ao constructo comprometimento organizacional compreendia 19 itens. A terceira e última parte compreendia sete perguntas respeitantes às variáveis sociodemográficas, de modo a permitir realizar uma caracterização da amostra através do sexo, idade, estado civil, habilitações académicas, tempo de serviço, categoria e FPS.

O questionário na sua totalidade era constituído por 64 itens. As 57 afirmações das duas primeiras partes eram respondidas tendo por base uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos, onde 1 correspondia a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”³¹.

3.2.1. Motivação para o serviço militar

A parte do questionário respeitante à avaliação da motivação para o serviço militar foi realizada com base na primeira versão da escala da motivação para o serviço público de Perry (1996) (Anexo 5). A escala foi traduzida para português através do método de tradução-retroversão. No entanto, a mesma, na versão portuguesa, teve de ser adaptada para o contexto militar de modo a ser aplicada na FA.

A escala da motivação para o serviço militar utilizada é composta por 38 itens, menos dois itens comparativamente com a escala base, pois houve a necessidade de os eliminar devido à descontextualização dos mesmos. Esta compreende seis subescalas, nomeadamente, a subescala da atração por decisões militares (quatro itens), a subescala do comprometimento com o interesse militar (seis itens), a subescala da justiça social (cinco itens), a subescala do dever cívico (sete itens), a subescala da compaixão (oito itens) e a subescala do autossacrifício (oito itens) (Tabela 8).

Dada a existência de itens revertidos em cinco das seis subescalas da motivação para o serviço militar, procedeu-se à sua conversão para tornar a interpretação equivalente à dos restantes itens.

³¹ Importa referir que a versão original da escala da motivação para o serviço público (Perry, 1996), é medida através de uma escala de *Likert* de 5 pontos. No entanto, para haver conformidade na análise dos dados, optou-se pela uniformização através de uma escala de 7 pontos.

Tabela 8.

Escala da motivação para o serviço militar (baseada em Perry, 1996)

Subescala da atração por decisões militares	
ADM_21_I	As decisões em contexto militar não me atraem. (R)
ADM_24	O comportamento ético dos militares é tão importante como a sua competência.
ADM_26	Os militares, no exercício das suas funções, são apartidários.
ADM_37	Admiro os militares que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor superiormente a sua implementação.
Subescala do comprometimento com o interesse militar	
CIM_1	Uma instituição militar que seja significativa socialmente é muito importante para mim.
CIM_11	Como militar prefiro que a instituição política faça o que seja melhor para a defesa nacional, mesmo que tal possa prejudicar os meus próprios interesses.
CIM_17	Contribuo voluntariamente para a defesa do meu país.
CIM_33	Considero o serviço militar como um dever cívico.
CIM_35_I	É difícil para mim ter um grande interesse com o que se passa no meu país. (R)
CIM_38	Os deveres de um militar devem sobrepor-se à sua lealdade para com os seus superiores hierárquicos.
Subescala da justiça social	
JS_5	Estou disposto(a) a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.
JS_9	Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado(a).
JS_10	Se algum grupo não partilhar da prosperidade da sociedade, ficamos todos numa situação pior.
JS_18	Acredito que há muitas missões militares, nacionais e internacionais, que devem ser mantidas e continuadas.
JS_30_I	Não acredito que se possa fazer muito mais para criar uma sociedade mais justa. (R)
Subescala do dever cívico	
DC_2	O serviço militar é uma das formas mais elevadas de cidadania.
DC_6	Estou disposto(a) a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.
DC_7	Acredito que quase todos os militares estão comprometidos moralmente com os assuntos da defesa nacional.
DC_19	Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.
DC_23	Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.
DC_31	Acredito que, quando os militares assumem um compromisso de honra para com as suas funções, estão a aceitar obrigações que não são esperadas por outros cidadãos não militares.
DC_36	Para mim, a frase “dever, honra e país” mexe com sentimentos profundos.
Subescala da compaixão	
C_3	A maioria das missões militares, nacionais e internacionais, são demasiado importantes para o País poder passar sem elas.
C_4	Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.
C_8	Para mim, é difícil controlar as minhas emoções quando vejo pessoas em dificuldades.
C_14_I	Raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente. (R)
C_20_I	Existem poucas missões militares, nacionais e internacionais, que eu apoie com determinação. (R)
C_25_I	Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos. (R)
C_29_I	Tenho pouca consideração pelas pessoas necessitadas, que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias. (R)
C_32	Para mim, o patriotismo implica promover o bem estar dos outros e a salvaguarda dos interesses nacionais.
Subescala do autossacrifício	
AS_12	Muito do que faço é para uma causa maior do que para mim próprio(a).
AS_13_I	Para mim, ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante do que realizar ações em prol da sociedade. (R)
AS_15	Sou uma daquelas pessoas que arriscaria perdas pessoais para ajudar alguém.
AS_16	Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais.
AS_22	Acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.
AS_27	Estou preparado(a) para fazer grandes sacrifícios, pelo bem da sociedade e da comunidade.
AS_28	Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.
AS_34	Estar ao serviço da comunidade é sempre recompensador, mesmo que não fosse remunerado(a) por isso.

Nota. (R) Itens revertidos.

Fonte: elaboração própria

3.2.2. Comprometimento organizacional

Para avaliar o comprometimento organizacional recorreu-se ao questionário proposto por Meyer e Allen (1997), adaptado para Portugal por Nascimento et al., (2008), sendo utilizada a versão adaptada em outros estudos desenvolvidos em contexto militar (Casimiro et al., 2017; Fachada, 2015; Lima, 2016; Santos, 2017; Silva, 2016). De modo a ajustar à população em causa, o termo “empresa” (Nascimento et al., 2008), foi substituído por “FA”.

A escala do comprometimento organizacional, composta por 19 itens, compreende três subescalas, referentes às três dimensões do constructo, sendo elas a subescala do comprometimento organizacional afetivo (seis itens), a subescala do comprometimento organizacional normativo (seis itens) e a subescala do comprometimento organizacional calculativo (sete itens) (Tabela 9).

Tabela 9.

Escala do comprometimento organizacional (baseada em Nascimento et al., 2008)

Subescala do comprometimento organizacional afetivo	
COA_2_I	Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à FA. (R)
COA_6	A FA tem um grande significado pessoal para mim.
COA_7_I	Não me sinto como “fazendo parte da família” na FA. (R)
COA_9	Na realidade sinto os problemas da FA como se fossem meus.
COA_11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FA.
COA_15_I	Não me sinto como fazendo parte da FA. (R)
Subescala do comprometimento organizacional normativo	
CON_4	Eu não iria deixar a FA neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
CON_5_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FA. (R)
CON_8	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FA no presente momento.
CON_10	A FA merece a minha lealdade.
CON_12	Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a FA agora.
CON_18	Sinto que tenho um grande dever para com a FA.
Subescala do comprometimento organizacional calculativo	
COC_1	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FA.
COC_3	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FA, mesmo que o pudesse fazer.
COC_13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na FA é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
COC_14	Neste momento, manter-me na FA é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
COC_16	Uma das consequências negativas para mim se saísse da FA resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
COC_17	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da FA neste momento.
COC_19	Como já dei tanto à FA, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização.

Fonte: elaboração própria

Tal como sucede com a escala da motivação para o serviço militar, a escala do comprometimento organizacional apresenta igualmente itens revertidos, nomeadamente nas subescalas do comprometimento afetivo e comprometimento normativo, pelo que se procedeu à sua conversão para tornar a interpretação equivalente à dos restantes itens.

3.3. Opções estatísticas no tratamento e análise dos dados

O tratamento e análise dos dados foram feitos de forma faseada. Primeiramente, procedeu-se à validação dos instrumentos de medida face à amostra, apresentando-se, no seu seguimento, os resultados gerais referentes aos constructos, com incidência nas estatísticas descritivas. Posteriormente, analisou-se o modelo proposto, onde as hipóteses foram testadas. Numa última etapa, recorreu-se à análise de multigrupos para verificar não só o possível efeito moderador do vínculo contratual, bem como apurar os efeitos da variabilidade do modelo final sob influência das restantes variáveis sociodemográficas.

Com recurso ao SPSS, iniciou-se a análise dos dados com a medição da fiabilidade das escalas – nível de consistência interna –, através do *Alpha de Cronbach*, considerando-se como indicador ideal um valor igual ou superior a 0.70, sendo aceitável um valor maior que 0.60 (Marôco, 2007).

Seguidamente, as escalas foram submetidas a uma análise fatorial exploratória (AFE), avaliando a adequação dos dados através do Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), onde se consideram aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Marôco, 2007). Para tal, recorreu-se ao método de extração por *Maximum Likelihood* e ao método de rotação oblíqua *Promax* com Normalização *Kaiser*, por assumirmos que os fatores extraídos estariam correlacionados entre si (Marôco, 2007). Para a medição dos constructos foram considerados adequados itens com *Factor Loadings* (FL) iguais ou superiores a 0.50, pois, segundo Hair e colaboradores (2010), valores inferiores a este não medem a um nível satisfatório o constructo latente. Teve-se igualmente em consideração que cada fator deve possuir no mínimo três itens, sendo idealmente quatro ou mais (Hair et al., 2010).

Posteriormente, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) a ambas as escalas separadamente, com recurso à modelagem por equações estruturais, utilizando-se para o efeito o LISREL 9.3. Os modelos de equações estruturais, permitem não só aferir os níveis

de bondade de ajustamento dos vários modelos, como também fazer a comparação dos modelos entre si, procurando apurar a solução fatorial cujos indicadores de qualidade se encontrem dentro dos valores parametrizados, ou seja, valores previstos como aceitáveis (Salgueiro, 2012).

Para realizar a validação de um modelo através desta técnica é preciso determinar se o mesmo se ajusta aos dados disponíveis, sendo para tal empregues três tipos de indicadores de bondade de ajustamento: 1) medidas de ajustamento absoluto; 2) medidas de ajustamento incremental; e, 3) medidas de parcimónia e de comparação de modelos (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2007, 2012) (Tabela 10).

Tabela 10.

Indicadores de qualidade de ajustamento do modelo (baseada em Hair et al., 2010)

Indicadores	Critérios de Aceitabilidade
Cargas Fatoriais das Variáveis Manifestas	
<i>Factor Loading</i> (FL)	> 0.5
Medidas de Significância	
<i>t-value</i>	≥ 1.96 ($p \leq 0.05$)
Medidas de Fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	≥ 0.70
Fiabilidade de Constructo (<i>Construct Reliability</i> - CR)	≥ 0.70
Variância Extraída (<i>Variance Extracted</i> - VE)	≥ 0.50
Medidas de Ajustamento Absoluto	
Qui-Quadrado (χ^2)	$p\text{-value} \geq 0.05$
Graus de Liberdade (<i>degrees of freedom</i> - df)	n/a*
<i>Goodness-of-Fit Index</i> (GFI)	≥ 0.90
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	≤ 0.08
<i>Standardized Root Mean Square Residual</i> (SRMR)	≤ 0.08
Medidas de Ajustamento Incremental	
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	≥ 0.90
Medidas de Parcimónia e de Comparação de Modelos	
Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df)	≤ 3
<i>Adjusted Goodness-of-Fit Index</i> (AGFI)	≥ 0.90 , mas $< \text{GFI}$
<i>Akaike Information Criterion Model</i> (AIC)	Modelo com menor valor

Nota. *Não é aplicável um critério de aceitabilidade pré-definido.

Fonte: elaboração própria

Segundo Hair e colaboradores (2010), as medidas de ajustamento absoluto avaliam se o modelo se ajusta aos dados da amostra. De acordo com Salgueiro (2007), este tipo de medidas “... determinam o grau em que o modelo global estimado reproduz a matriz de variância-covariância observada” (Salgueiro, 2007, p. 52). No presente estudo foram utilizadas as seguintes medidas de ajustamento absoluto: Qui-Quadrado (χ^2), Graus de Liberdade (df), *Goodness-of-Fit Index* (GFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

Quanto ao Qui-Quadrado, trata-se de uma medida estatística que quantifica as diferenças existentes entre as matrizes de covariância. O critério de aceitabilidade defendida por Hair e colaboradores (2010), é aquele cujo *p-value* obtido seja maior ou igual ao nível de significância desejado ($\alpha = 0.05$).

No que respeita aos Graus de Liberdade, estes obtêm-se a partir da diferença entre o número total de observações (tamanho da amostra) e o número de parâmetros estimados (Hair et al., 2010).

O GFI faz a comparação do valor da estatística do Qui-Quadrado do modelo em teste com o do modelo nulo, indicando a quantidade relativa de variância e covariância que o modelo explica (Salgueiro, 2007). O valor deste índice varia entre zero (ajustamento fraco) e um (ajustamento perfeito). A existência de um bom ajustamento apresenta valores iguais ou superiores a 0.90 (Hair et al., 2010).

O RMSEA calcula o erro de aproximação à amostra, tendo por base o número de parâmetros estimados e os Graus de Liberdade do modelo proposto. Este índice revela a correção a que o modelo deve ser sujeito, tendo em conta a complexidade da dimensão da amostra. Quanto menor for o valor do RMSEA melhor a qualidade de ajustamento, sendo que se consideram aceitáveis valores iguais ou inferiores a 0.08 (Hair et al., 2010).

A última medida de ajustamento absoluto usada foi o SRMR. Este indicador expressa o valor das médias dos resíduos ajustados. Apesar do valor desta medida variar entre zero (ajustamento ótimo) e um (ajustamento fraco), considera-se como valor desejável um SRMR menor ou igual a 0.08 (Hair et al., 2010).

As medidas de ajustamento incremental comparam o modelo proposto com o modelo nulo, sendo que, quanto maior for a diferença entre ambos, melhor será o ajustamento do modelo proposto. No presente estudo, dentro desta tipologia de medidas, foi utilizado o

Comparative Fit Index (CFI). Para Hair e colaboradores (2010), este é um dos índices mais usados, considerando-se como indicativos de um bom ajustamento do modelo valores iguais ou superiores a 0.90.

No que concerne às medidas de parcimónia e de comparação de modelos, estas possibilitam identificar qual o modelo com melhor ajustamento. Neste âmbito foram utilizadas o Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df), o *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) e o *Akaike Information Criterion Model* (AIC).

O Qui-Quadrado Normalizado corresponde a uma correção do Qui-Quadrado pelos Graus de Liberdade. Para este estudo foi apontado como uma boa medida de qualidade de ajustamento um valor igual ou menor que três.

Já o AGFI é um indicador cujos valores, tal como no GFI, podem variar entre zero e um, sendo geralmente aceites valores iguais ou superiores a 0.90. Porém, os valores do AGFI são tipicamente inferiores aos valores do GFI (Hair et al., 2010).

Quanto ao AIC, este é uma medida de comparação de modelos, especialmente indicado quando estes possuem diferentes parâmetros. Considera-se o modelo mais ajustado aquele que apresentar o menor valor deste índice (Salgueiro, 2007).

O nível de significância das relações estruturais foi determinado através do *t-value*, onde o valor absoluto de referência para ser significativo deve ser igual ou superior a 1.96 ($\alpha = 0.05$), podendo o quociente ser positivo ou negativo (Hair et al., 2010).

Para Hair et al., (2010), através da AFC é possível verificar, quer a fiabilidade, quer a validade do instrumento de medida. A fiabilidade é determinada através do *Construct Reliability* (CR) e da média da Variância Extraída (VE). O CR mede a consistência interna das variáveis que representam o constructo latente, onde valores iguais ou superiores a 0.70 indicam uma boa fiabilidade. A VE é uma medida sumária de convergência entre um dado conjunto de itens que representam um constructo latente, sendo aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.50 (Hair et al., 2010).

É de referir que, para obter uma solução final, os modelos foram reavaliados sucessivamente através da eliminação dos itens tendo como critério os valores dos FL e a existência de índices de modificação elevados.

3.3.1. Análise das relações de moderação

A análise das relações de moderação (Baron & Kenny, 1986), foi efetuada através da análise multigrupos, repartida em três fases. Segundo Marôco (2007), esta técnica tem como principal objetivo avaliar se a estrutura do modelo de medida e/ou do modelo estrutural é equivalente, ou seja, se é invariante em diferentes grupos ou populações com características diferentes.

Primeiramente, foi realizada a análise dos modelos sem qualquer tipo de restrição. Seguidamente, foram inseridas as restrições de igualdade entre os grupos para os parâmetros que se pretende estudar, ou seja, a Matriz *Gamma* e a Matriz *Beta*. Numa terceira e última fase, testou-se a hipótese nula de invariância dos parâmetros tidos em consideração através do teste das diferenças dos valores de χ^2 (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2007).

4. RESULTADOS

4.1. Validação dos instrumentos face à amostra

4.1.1. Motivação para o serviço militar

Num primeiro momento, procedeu-se ao cálculo das médias do conjunto de itens de cada subescala da motivação para o serviço militar (Tabela 11). No que respeita à média de cada uma das dimensões da motivação para o serviço militar, verifica-se que cinco das seis subescalas apresentaram médias globais superiores a cinco, sendo a mais elevada apresentada na justiça social ($M = 5.70$; $DP = 1.270$), seguida da atração por decisões militares ($M = 5.63$; $DP = 1.376$). A dimensão do autossacrifício possui a média global mais baixa ($M = 4.96$; $DP = 1.390$), no entanto é um valor bastante satisfatório.

É na dimensão da atração por decisões militares que se encontram os dois itens com as maiores médias: ADM_24 “O comportamento ético dos militares é tão importante como a sua competência” ($M = 6.42$; $DP = 0.939$), e ADM_37 “Admiro os militares que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor superiormente a sua implementação” ($M = 6.13$; $DP = 1.018$).

Por sua vez, os itens com médias mais baixas encontram-se na dimensão do dever cívico, DC_7 “Acredito que quase todos os militares estão comprometidos moralmente com os assuntos da defesa nacional” ($M = 4.02$; $DP = 1.774$), e na dimensão respeitante à compaixão, C_29_I “Tenho pouca consideração pelas pessoas necessitadas, que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias (R)” ($M = 4.09$; $DP = 1.764$).

Posteriormente, foi avaliada a consistência interna da escala da motivação para o serviço militar e respetivas subescalas. No cômputo geral, a escala apresenta um valor bastante satisfatório ($\alpha = 0.904$). Todavia, apenas a dimensão do dever cívico ($\alpha = 0.735$) e do autossacrifício ($\alpha = 0.806$) revelam valores ideais do *Alpha de Cronbach*, sendo que podemos considerar aceitáveis os valores apresentados na dimensão da justiça social ($\alpha = 0.622$) (Marôco, 2007) (Tabela 11). Executou-se igualmente o Teste de KMO, com o objetivo de verificar a adequação dos dados para a realização da AFE, onde a atração por decisões militares e a compaixão revelaram valores inferiores aos aceitáveis (Hair et al., 2010; Marôco, 2007) (Tabela 11).

Tabela 11.

Estatísticas descritivas, Alpha de Cronbach e KMO da motivação para o serviço militar

		Mínimo	Máximo	M	DP	Alpha de Cronbach	KMO
Atração por Decisões Militares (ADM)	ADM_21_1	1	7	5.13	1.588		
	ADM_24	1	7	6.42	0.939		
	ADM_26	1	7	4.85	1.957		
	ADM_37	1	7	6.13	1.018		
	ADM (global)			5.63	1.376	0.429	0.593
Comprometimento com o Interesse Militar (CIM)	CIM_1	1	7	6.06	1.170		
	CIM_11	1	7	4.64	1.731		
	CIM_17	1	7	6.10	1.106		
	CIM_33	1	7	5.78	1.472		
	CIM_35_I	1	7	5.57	1.590		
	CIM_38	1	7	5.21	1.634		
	CIM (global)			5.56	1.451	0.536	0.702
Justiça Social (JS)	JS_5	1	7	5.81	1.151		
	JS_9	1	7	5.34	1.336		
	JS_10	1	7	5.49	1.366		
	JS_18	1	7	6.11	1.121		
	JS_30_I	1	7	5.73	1.425		
	JS (global)			5.70	1.279	0.622	0.729
Dever Cívico (DC)	DC_2	1	7	5.79	1.378		
	DC_6	1	7	5.66	1.362		
	DC_7	1	7	4.02	1.774		
	DC_19	1	7	5.15	1.280		
	DC_23	1	7	5.32	1.209		
	DC_31	1	7	6.07	1.164		
	DC_36	1	7	5.48	1.436		
	DC (global)			5.36	1.372	0.735	0.785
Compaixão (C)	C_3	1	7	5.63	1.371		
	C_4	1	7	5.61	1.305		
	C_8	1	7	4.67	1.563		
	C_14_I	1	7	5.20	1.490		
	C_20_I	1	7	4.86	1.638		
	C_25_I	1	7	5.04	1.420		
	C_29_I	1	7	4.09	1.764		
	C_32	1	7	6.12	0.987		
	C (global)			5.15	1.442	0.561	0.607
Autossacrifício (AS)	AS_12	1	7	5.58	1.260		
	AS_13_I	1	7	4.40	1.434		
	AS_15	1	7	4.91	1.316		
	AS_16	1	7	4.65	1.325		
	AS_22	1	7	5.40	1.319		
	AS_27	1	7	5.08	1.308		
	AS_28	1	7	5.26	1.360		
	AS_34	1	7	4.39	1.799		
	AS (global)			4.96	1.390	0.806	0.883
Escala global da Motivação para o Serviço Militar (MSM)						0.904	0.927

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS

Avaliada a fiabilidade das subescalas, realizou-se o Teste de KMO à escala da motivação para o serviço militar obtendo-se um índice ótimo de 0.927. Porém, efetuada uma AFE, foi extraída uma estrutura com sete fatores (Anexo 6), que explicam 51.71% da variância total dos dados referentes a este constructo. Uma vez que a escala original de Perry (1996), era composta por seis dimensões e nem todos os valores do *Alpha de Cronbach*, do KMO e dos FL eram satisfatórios, decidiu-se prosseguir para uma AFC, sendo testado o modelo teórico inicial proposto por Perry (1996).

Após realizada uma AFC, obteve-se o Modelo 1. Este compreende a totalidade dos itens referentes ao questionário da motivação para o serviço militar, tendo por base a proposta inicial da escala da motivação para o serviço público de Perry (1996). Verificou-se que o Modelo 1 não apresenta indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis, existindo FL inferiores a 0.50 ($\chi^2 = 3115.20$; $df = 650$; $\chi^2/df = 4.79$; RMSEA = 0.090; CFI = 0.809; GFI = 0.710; SRMR = 0.0782; AGFI = 0.669; AIC = 18036.682). Para além do modelo não ter ajustado, o mesmo também não convergiu (existência de valores superiores a um). Através da Matriz de *Phi* é ainda possível verificar que todos os valores são superiores a 0.70 (Tabela 12), o que sugere estar-se perante um constructo unidimensional (Hair et al., 2010).

Tabela 12.

Matriz de Phi do Modelo 1 da Motivação para o Serviço Militar

	ADM	CIM	JS	DC	C	AS
ADM	1.000					
CIM	1.044	1.000				
JS	0.983	0.978	1.000			
DC	0.971	1.028	0.977	1.000		
C	0.994	0.939	1.047	0.997	1.000	
AS	0.768	0.916	0.896	0.931	0.756	1.000

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo LISREL

Posteriormente, testou-se um segundo modelo, tendo em conta a escala final de Perry (1996), utilizando-se para o efeito os 23 itens³² correspondentes, distribuídos por quatro subescalas. Verificou-se igualmente que o Modelo 2 não apresenta indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis, existindo também FL inferiores a 0.50 ($\chi^2 = 1226.87$; $df = 224$; $\chi^2/df = 5.48$; RMSEA = 0.095; CFI = 0.821; GFI = 0.808; SRMR = 0.0814; AGFI = 0.763; AIC = 12972.845). Apesar do modelo ter convergido, o mesmo não ajustou. Além disso, a Matriz de *Phi* possui ainda todos os valores superiores a 0.70 (Tabela 13), continuando a sugerir a existência de uma unidimensionalidade do constructo em estudo.

Tabela 13.

Matriz de Phi do Modelo 2 da Motivação para o Serviço Militar

	ADM	CIM	C	AS
ADM	1.000			
CIM	0.905	1.000		
C	0.799	0.947	1.000	
AS	0.769	0.929	0.758	1.000

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo LISREL

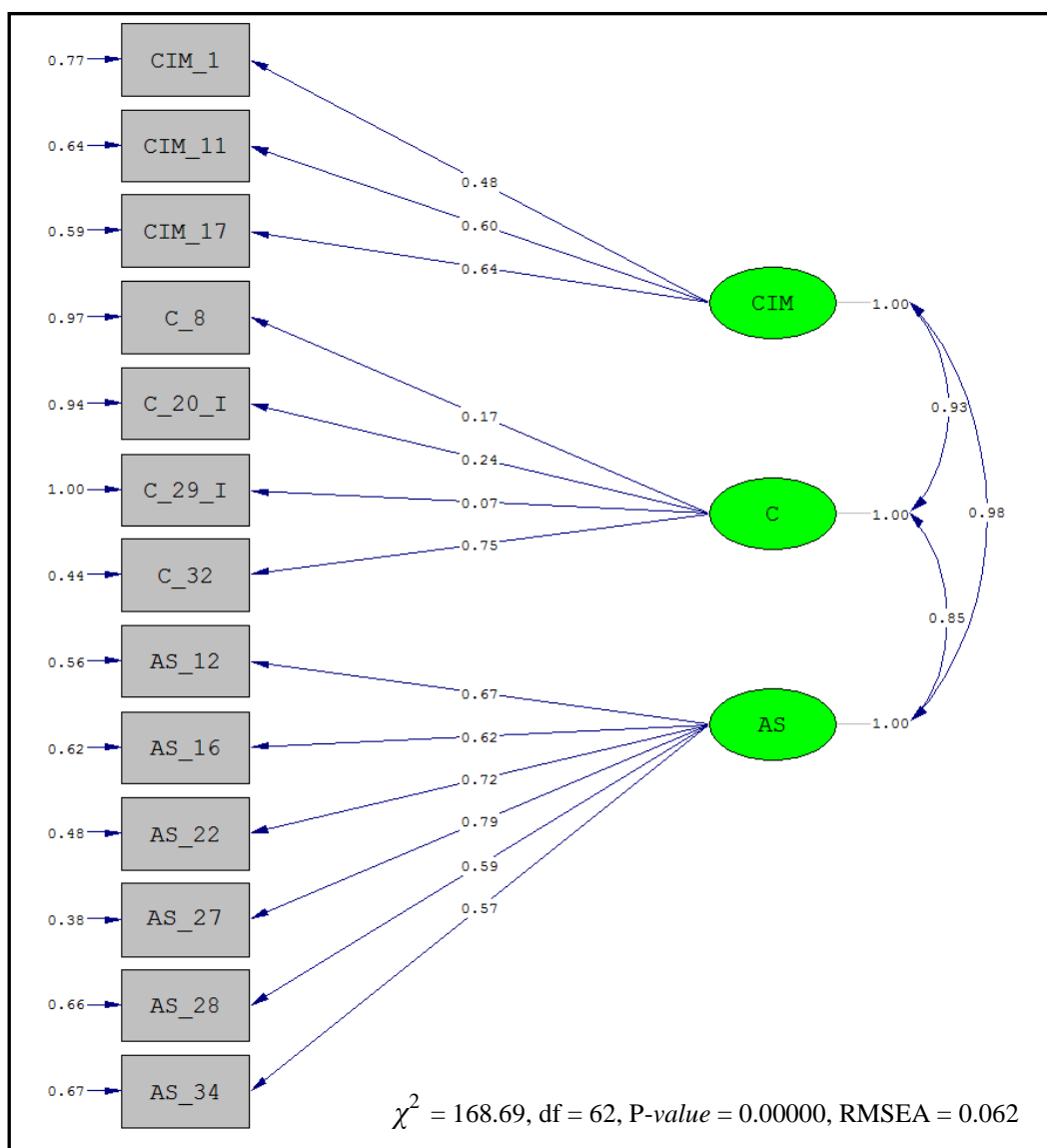
Apesar da solução final de Perry (1996) (Modelo 2), propor, uma vez mais, a unidimensionalidade da escala da motivação para o serviço militar (Hair et al., 2010), optou-se por reespecificar este modelo através da eliminação de itens com um FL inferior a 0.50 e/ou índices de modificação com outros itens elevados (superiores a 10). Obteve-se, o Modelo 3 (Figura 9), constituído por 13 itens e três dimensões (a dimensão da atração por decisões militares foi eliminada no decorrer das reespecificações), com indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2 = 168.69$; $df = 62$; $\chi^2/df = 2.72$; RMSEA = 0.062; CFI = 0.962; GFI = 0.951; SRMR = 0.0446; AGFI = 0.928; AIC = 7653.010). Porém, apesar da variável compaixão ter associada quatro itens, esta está a ser medida unicamente por um item, pois os restantes três apresentam um FL inferior a 0.50. Também na variável comprometimento com o interesse militar existe um item com um FL inferior a 0.50, ficando a ser medido unicamente por dois itens. A referir ainda que, as três dimensões presentes

³² A solução final de Perry (1996), compreende 24 itens. Porém, aquando a correspondência com a área militar, um dos itens do questionário não foi inserido devido à descontextualização do mesmo.

apresentam correlações excessivamente elevadas (0.98, 0.93 e 0.85), o que continua a sugerir unidimensionalidade do construto.

Figura 9.

Resultados da AFC do Modelo 3 da motivação para o serviço militar

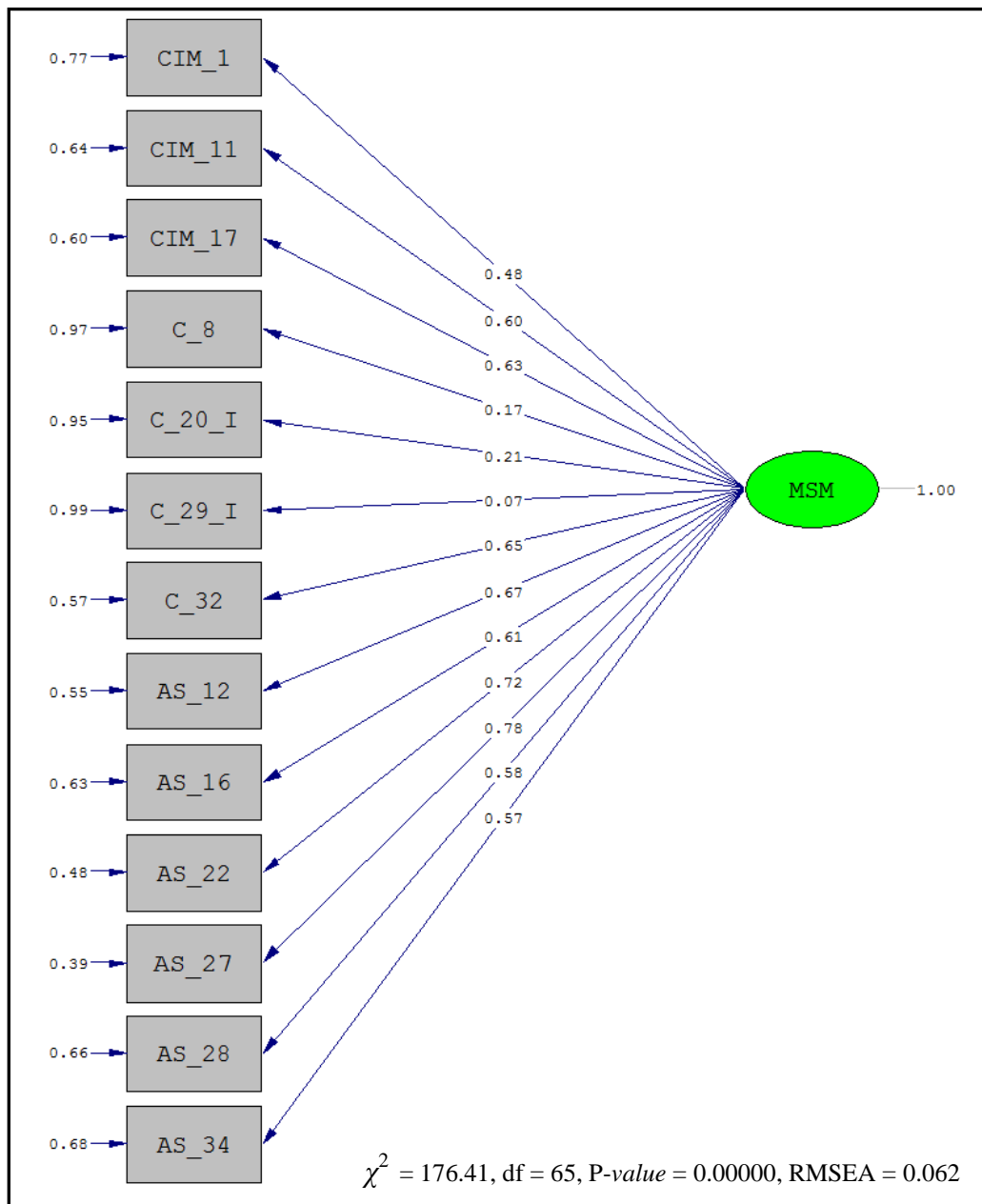


Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Posto isto, decidiu-se testar um Modelo 4, agregando os 13 itens do Modelo 3, perfazendo um modelo unidimensional. Apesar deste apresentar medidas de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2 = 176.41$; $df = 65$; $\chi^2/df = 2.72$; $RMSEA = 0.062$; $CFI = 0.960$; $GFI = 0.949$; $SRMR = 0.0448$; $AGFI = 0.928$; $AIC = 7653.010$), o modelo possui quatro itens com FL inferiores a 0.50 (Figura 10).

Figura 10.

Resultados da AFC do Modelo 4 da motivação para o serviço militar



Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

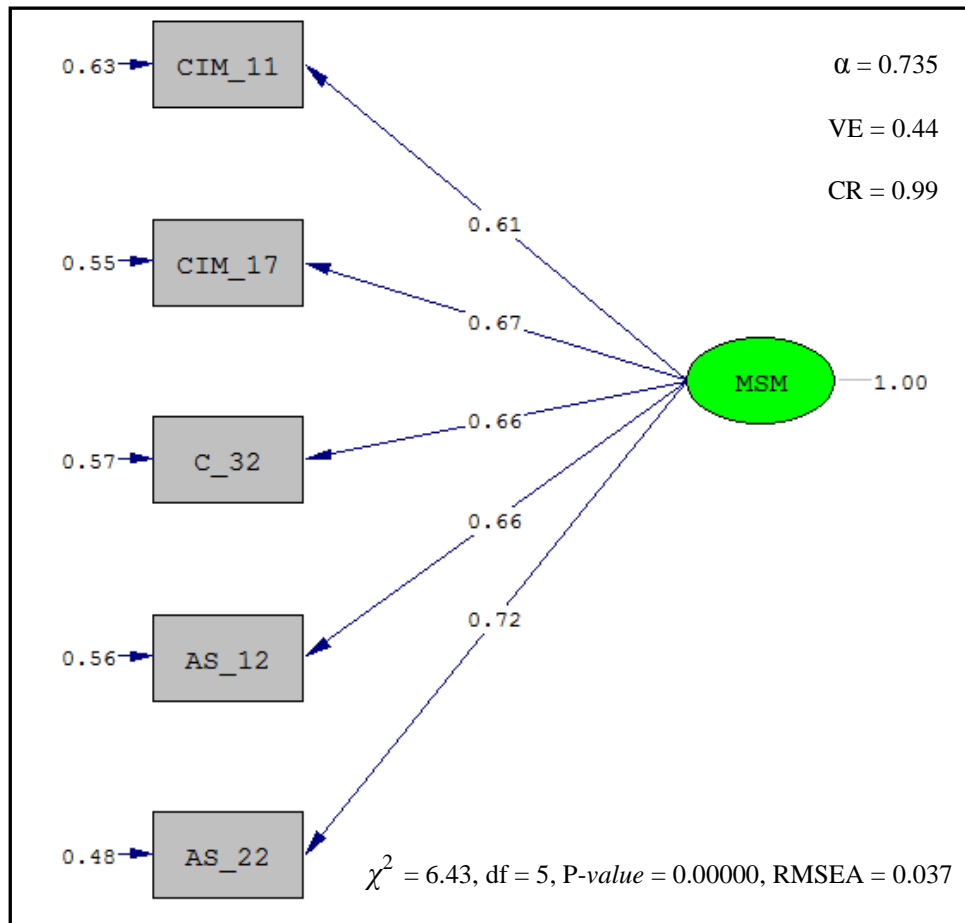
Perante os valores apresentados pelo Modelo 4, o modelo foi reespecificado tendo em conta não somente os itens com FL não satisfatórios (≤ 0.50), mas também os índices de modificação elevados.

O Modelo 5 a que se chegou, apresenta medidas de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2 = 6.43$; $df = 5$; $\chi^2/df = 1.29$; $RMSEA = 0.037$; $CFI = 0.999$; $GFI = 0.995$; $SRMR = 0.0168$;

AGFI = 0.984; AIC = 2940.846), sendo entre os cinco modelos testados aquele que apresenta os indicadores mais satisfatórios (Anexo 7). Também os valores de CR (0.99) e do *Alpha de Cronbach* ($\alpha = 0.735$) são aceitáveis. Apesar de ter uma VE inferior ao valor de referência ($0.44 < 0.50$), esta é mais elevada do que nos restantes modelos. Perante estes resultados, decidiu-se utilizar esta solução final como modelo de medida no modelo proposto no presente estudo, onde a motivação para o serviço militar configura um modelo unidimensional, medido por cinco itens (dois itens do comprometimento com o interesse militar, um item da dimensão compaixão, e dois itens respeitantes ao autossacrifício) (Figura 11).

Figura 11.

Resultados da AFC do Modelo 5 da motivação para o serviço militar (solução final)



Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

4.1.2. Comprometimento organizacional

Tal como na motivação para o serviço militar, iniciou-se também este ponto com o cálculo das médias do conjunto de itens de cada subescala do comprometimento organizacional (Tabela 14).

No que respeita à média de cada uma das componentes do comprometimento organizacional, verifica-se que a componente afetiva obteve a média global mais elevada ($M = 5.16$; $DP = 1.768$). É nesta componente que encontramos os itens com as duas médias mais elevadas: COA_6 “A FA tem um grande significado pessoal para mim” ($M = 5.59$; $DP = 1.546$) e COA_15_I “Não me sinto como fazendo parte da FA (R)” ($M = 5.53$; $DP = 1.700$). Estes indicadores revelam que os militares se sentem emocionalmente ligados à instituição, existindo uma ligação emocional com a mesma.

No que concerne à componente normativa, esta apresentou itens com médias que oscilam entre os 3.03 e os 5.35. É nesta dimensão que se encontra o item com a média mais baixa da totalidade dos itens: CON_12 “Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a FA agora” ($M = 3.03$; $DP = 1.939$). No entanto, esta dimensão, no geral, apresenta uma média superior à componente calculativa no seu global.

Relativamente à componente calculativa, esta possui a média geral mais baixa ($M = 3.70$; $DP = 1.959$), tendo quatro dos sete itens desta dimensão valores abaixo do ponto médio da escala de *Likert* (4 – “Não Concordo, Nem Discordo”). O item COC_16 “Uma das consequências negativas para mim se saísse da FA resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” ($M = 3.19$; $DP = 1.970$) apresentou a menor média.

Seguidamente, as subescalas foram validadas através de testes de fiabilidade, de modo a permitir avaliar a sua consistência interna. Os valores do coeficiente *Alpha de Cronbach*, tanto na escala global do comprometimento organizacional, como quando avaliadas as três subescalas separadamente, são bastante satisfatórios, uma vez que são considerados aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.70 (Marôco, 2007) (Tabela 14).

Com o intuito de aferir a adequação dos dados para a realização da AFE foi executado o Teste de KMO, revelando valores que indicam uma muito boa relação entre as variáveis manifestas dentro de cada dimensão, pois todos eles estão acima de 0.70 (Hair et al., 2010;

Marôco, 2007). Avaliada a fiabilidade das subescalas, realizou-se o Teste de KMO à escala geral do comprometimento organizacional, obtendo-se um índice ótimo de 0.907 (Tabela 14).

Tabela 14.

Estatísticas descritivas, Alpha de Cronbach e KMO do comprometimento organizacional

		Mínimo	Máximo	M	DP	Alpha de Cronbach	KMO
Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)	COA_2_1	1	7	5.24	1.855		
	COA_6	1	7	5.59	1.546		
	COA_7_I	1	7	5.33	1.804		
	COA_9	1	7	4.29	1.821		
	COA_11	1	7	4.95	1.884		
	COA_15_I	1	7	5.53	1.700		
	COA (global)			5.16	1.768	0.854	0.842
Comprometimento Organizacional Normativo (CON)	CON_4	1	7	3.68	1.983		
	CON_5_I	1	7	4.88	1.999		
	CON_8	1	7	3.55	1.987		
	CON_10	1	7	5.35	1.671		
	CON_12	1	7	3.03	1.939		
	CON_18	1	7	4.40	1.792		
	CON (global)			4.15	1.895	0.889	0.849
Comprometimento Organizacional Calculativo (COC)	COC_1	1	7	3.24	1.882		
	COC_3	1	7	4.06	2.088		
	COC_13	1	7	3.21	1.958		
	COC_14	1	7	4.24	1.941		
	COC_16	1	7	3.19	1.970		
	COC_17	1	7	4.44	1.951		
	COC_19	1	7	3.55	1.922		
	COC (global)			3.70	1.959	0.805	0.836
Escala global do Comprometimento Organizacional						0.881	0.907

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS

Posteriormente, efetuou-se uma AFE, extraíndo-se uma estrutura com três fatores que explicam 58.36% da variância total dos dados referentes a este constructo.

Através da Tabela 15, é possível verificar que a primeira solução da AFE revela itens que saturam em fatores que não correspondem ao modelo teórico inicial. O fator 1, constituído maioritariamente por itens da componente afetiva, possui dois itens pertencentes à componente normativa (CON_10 e CON_5_I). Também o fator 2, composto quase na totalidade por itens da componente normativa, possui um item da componente calculativa (COC_19) e um da componente afetiva (COA_9). Já o fator 3 integra exclusivamente itens relacionados com o comprometimento organizacional calculativo.

Tabela 15.

Resultados da AFE do comprometimento organizacional (solução inicial)

Itens	Fatores		
	1	2	3
COA_2_1	0.810	0.485	0.070
COA_15_I	0.803	0.395	-0.010
COA_7_I	0.775	0.382	0.018
COA_6	0.725	0.514	0.099
COA_11	0.681	0.618	0.221
CON_10	0.669	0.538	0.151
CON_5_I	0.595	0.579	0.074
CON_8	0.481	0.814	0.213
CON_12	0.408	0.795	0.340
CON_4	0.457	0.771	0.266
CON_18	0.670	0.705	0.240
COC_19	0.402	0.567	0.405
COA_9	0.454	0.527	0.097
COC_16	-0.060	0.116	0.779
COC_13	-0.031	0.155	0.674
COC_17	0.070	0.239	0.673
COC_3	0.047	0.301	0.634
COC_1	0.152	0.286	0.628
COC_14	0.178	0.257	0.489

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS

Como a solução encontrada não correspondia à formulação teórica, foram eliminados, item a item, aqueles que saturavam no fator incorreto (CON_10, CON_5_I, COC_19 e COA_9), bem como eliminado o item COC_14, por apresentar um FL inferior a 0.50.

Após as novas AFE, resultou uma estrutura fatorial constituída por 14 itens e definida por três fatores que explicam 65.15% da variância. Os itens que saturaram num fator correspondem a itens de uma única componente. Assim, podemos afirmar que o fator 1 corresponde à componente afetiva (cinco itens), explicando 35.63% da variância dos dados, o fator 2 à componente calculativa (cinco itens), e explica 20.38% da variância, e o fator 3, que explica 9.14%, remete para a componente normativa do comprometimento organizacional (quatro itens) (Tabela 16). Esta solução apresenta um KMO inferior ao valor inicial (0.869), mas, segundo Hair e colaboradores (2010), reflete a existência de uma ótima relação entre as variáveis manifestas.

Tabela 16.

Resultados da AFE do comprometimento organizacional (solução final)

Itens	Fatores		
	1	2	3
COA_15_I	0.826	-0.042	0.381
COA_2_I	0.807	0.043	0.464
COA_7_I	0.800	-0.011	0.362
COA_6	0.698	0.077	0.481
COA_11	0.651	0.187	0.588
COC_16	-0.060	0.795	0.117
COC_17	0.060	0.672	0.244
COC_13	-0.033	0.660	0.162
COC_3	0.038	0.631	0.312
COC_1	0.147	0.631	0.280
CON_8	0.464	0.188	0.822
CON_12	0.393	0.319	0.801
CON_4	0.445	0.250	0.780
CON_18	0.635	0.214	0.674

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS

Também a estrutura das correlações segue o quadro teórico estabelecido, com ausência de correlações entre o comprometimento organizacional afetivo e o calculativo (0.047), uma correlação forte, mas inferior a 0.70 entre a componente afetiva e a normativa (0.563), e uma correlação média entre a componente calculativa e a normativa (0.323) (Tabela 17). Face a estes resultados, optou-se por utilizar este modelo, submetendo-o ao processo de AFC (Modelo 1).

Tabela 17.

Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução final)

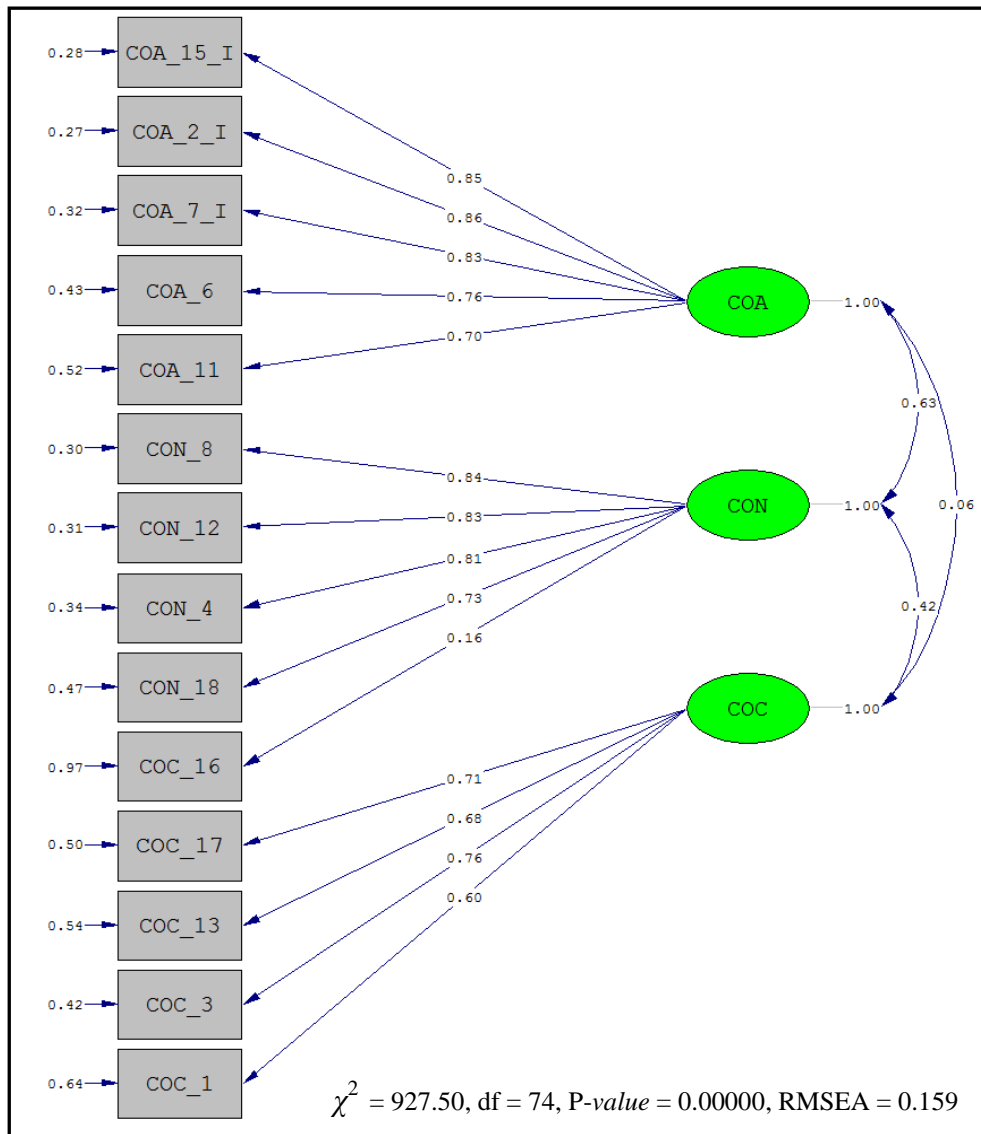
Fator	COA	COC	CON
COA	1.000		
COC	0.047	1.000	
CON	0.563	0.323	1.000

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS

Verificou-se que o Modelo 1 não apresentou indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2 = 927.50$; $df = 74$; $\chi^2/df = 12.53$; $RMSEA = 0.159$; $CFI = 0.872$; $GFI = 0.800$; $SRMR = 0.136$; $AGFI = 0.717$; $AIC = 4560.341$), bem como um item com um FL inferior a 0.50 (COC_16) (Figura 12).

Figura 12.

Resultados da AFC do Modelo 1 do comprometimento organizacional

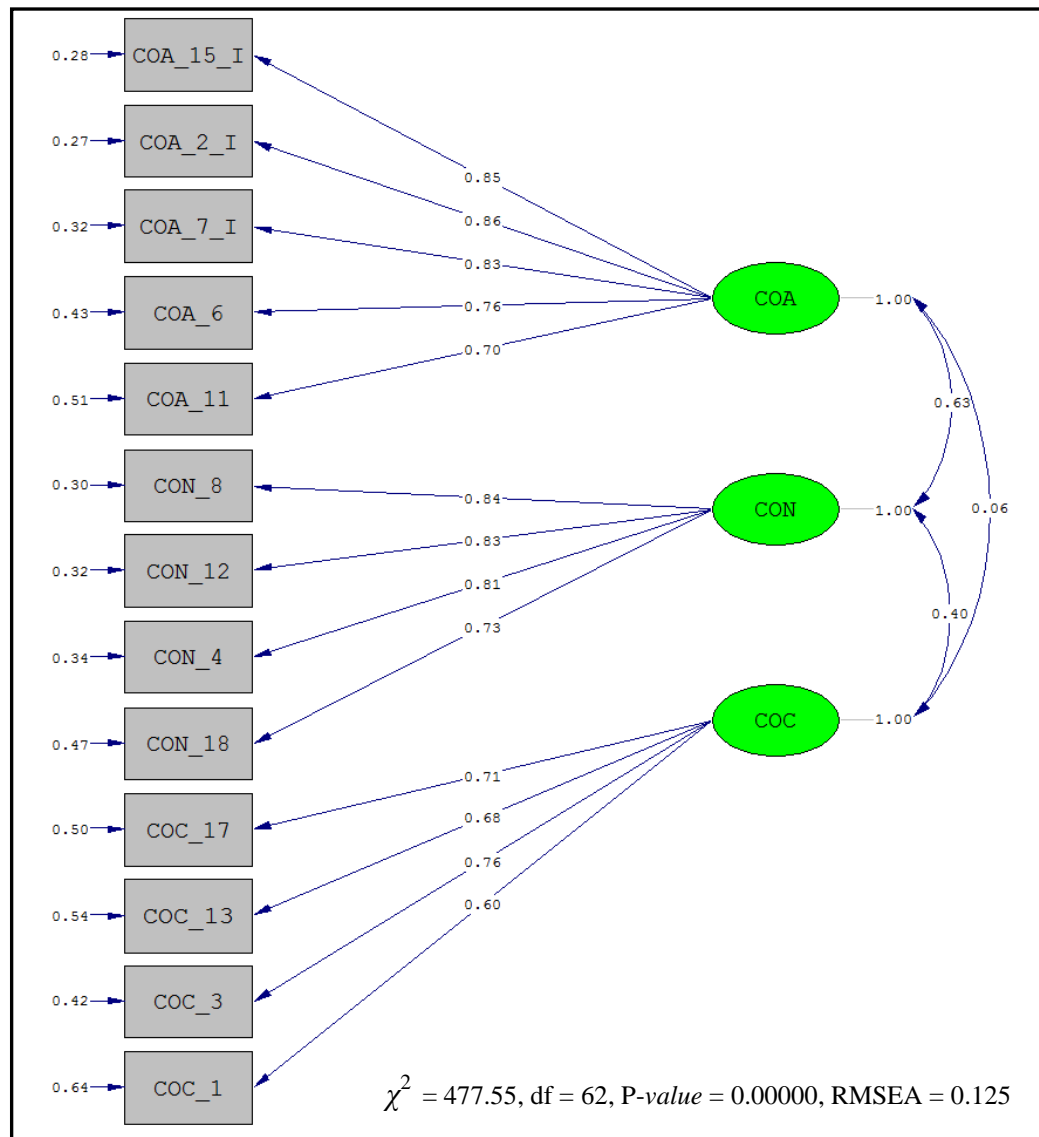


Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Após a eliminação do item COC_16, o Modelo 2, embora não apresente nenhum item com FL inferior a 0.50, continuou a não ajustar ($\chi^2 = 477.55$; $df = 62$; $\chi^2/df = 7.70$; $RMSEA = 0.125$; $CFI = 0.930$; $GFI = 0.855$; $SRMR = 0.0862$; $AGFI = 0.788$; $AIC = 4496.274$) (Figura 13).

Figura 13.

Resultados da AFC do Modelo 2 do comprometimento organizacional



Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

A partir destes resultados, o modelo foi sucessivamente reestruturado através da exclusão individual dos itens que apresentavam índices de modificação elevados.

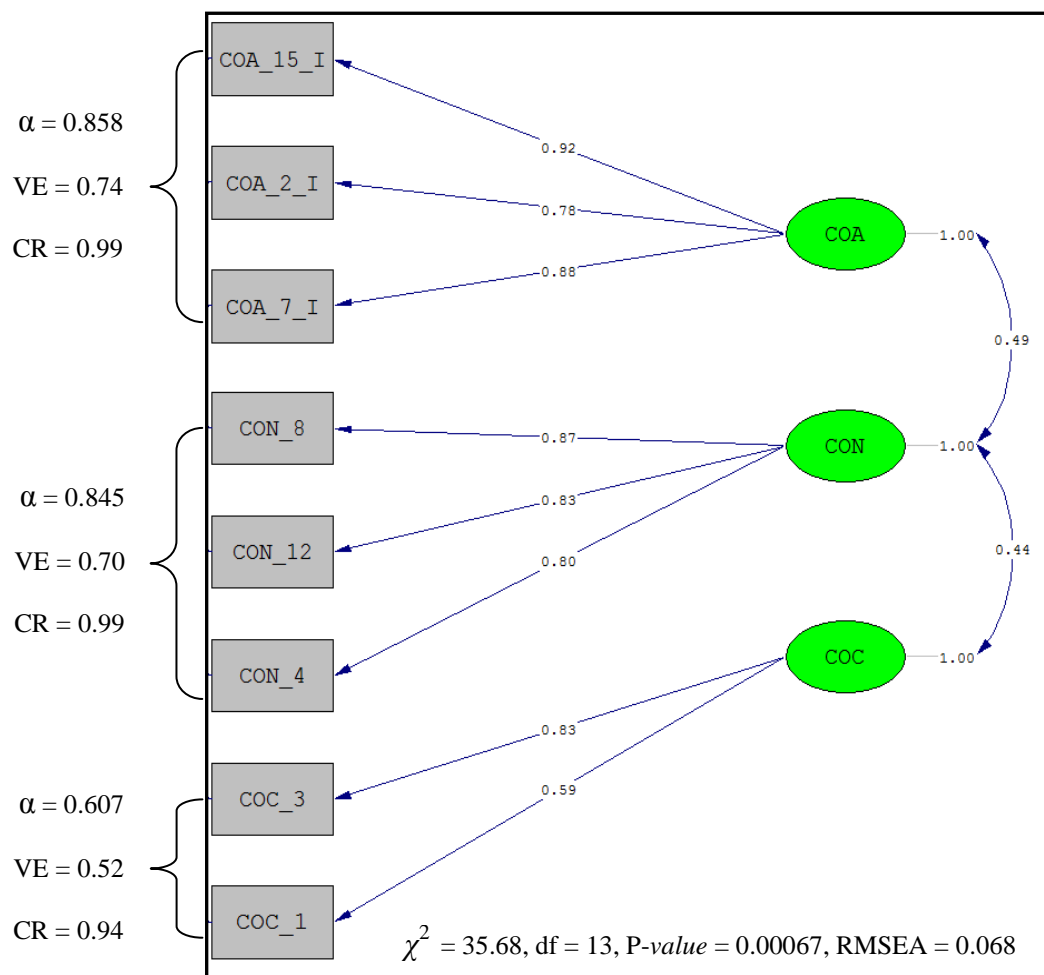
O Modelo 3 que se obteve, apresenta medidas de bondade de ajustamento estatisticamente aceitáveis ($\chi^2 = 35.68$; $df = 13$; $\chi^2/df = 2.74$; $RMSEA = 0.068$; $CFI = 0.993$; $GFI = 0.982$; $SRMR = 0.0486$; $AGFI = 0.949$; $AIC = 3103.416$) e FL superiores a 0.50. No que concerne às correlações entre as componentes, verificou-se uma correlação significativa entre as componentes afetiva e normativa ($r = 0.49$) e normativa e calculativa ($r = 0.44$), e

uma ausência de correlação estatisticamente significativa entre as componentes afetiva e calculativa.

Apesar do valor do *Alpha de Cronbach* da dimensão da componente calculativa ser inferior ao critério definido ($\alpha = 0.607 \leq 0.70$), os restantes indicadores são aceitáveis. Perante estes resultados, decidimos utilizar esta solução final como modelo de medida no presente estudo, onde o comprometimento configura um modelo tridimensional, medido por oito itens (três itens nas componentes afetiva e normativa e dois na componente calculativa) (Figura 14).

Figura 14.

Resultados da AFC do Modelo 3 do comprometimento organizacional (solução final)



Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

4.1.3. Análise do erro de variância do método comum

Conforme referido anteriormente, no presente estudo foram utilizados instrumentos de medida das variáveis respondidas pelos sujeitos sendo, por isso, medidas autorreportadas (*self-reported measures*). Logo, há a necessidade de testar os dados originais quanto ao erro da variância do método comum (P. M. Podsakoff, MacKenzie, Lee, & N. P. Podsakoff, 2003; Williams, Cote, & Buckley, 1989). Para tal foi realizado o Teste de Harman do Fator Único (*Harman's Single-Factor Test*) e o Método da Variância Comum (*Common Method Variance*). Segundo Podsakoff e colaboradores (2003), a variância comum à estrutura dos dados deveria ser inferior a 30%, enquanto para Williams e colaboradores (1989), esse valor seria de 25%.

Começando pelo Teste de Harman, a primeira AFE permitiu a extração de quatro fatores que explicam, no total, 52.79% da variância (*Extraction Sums of Squared Loadings*). Destes quatro fatores, o primeiro explica 28.15%. Em contrapartida, a AFE forçada a um único fator permitiu explicar 26.21% da variância. Logo, a variância comum estimada está abaixo do valor estabelecido por Podsakoff e colaboradores (2003), e ligeiramente acima do valor estabelecido por Williams e colaboradores (1989). Assim, os resultados sugerem que o erro de método comum (*Common Method Bias*) não seja um problema no presente estudo. Para confirmar este resultado, na medida em que o Teste de Harman é um teste pouco sensível (Podsakoff et al., 2003), realizou-se o Teste do Método da Variância Comum. Em primeiro lugar realizou-se a AFC, em que as quatro variáveis foram medidas pelos respectivos itens, definidos pelo quadro teórico. Em seguida, realizou-se uma nova AFC, tendo sido incluído um novo fator latente comum a todos os itens. Constatou-se que o ajustamento do modelo que continha o fator latente comum a todos os itens ($\chi^2 = 66.52$; $df = 46$; $RMSEA = 0.044$; $CFI = 0.996$) apresentava um melhor ajustamento do que o modelo em que esse fator comum não aparecia ($\chi^2 = 146.88$; $df = 59$; $RMSEA = 0.064$; $CFI = 0.981$). Mais ainda, verificou-se que os dois modelos eram significativamente diferentes ($\Delta\chi^2 [13] = 80.36$, n.s.), e que esse fator único comum explicava 40% da variância dos dados, o que é superior ao valor estabelecido pelos autores, respetivamente de 30% (Podsakoff et al., 2003) e de 25% (Williams et al., 1989).

Concluindo, a variância resultante do erro do método comum pode ter influenciado os resultados e, por isso, estes devem ser equacionados nesta perspetiva.

4.2. Teste das hipóteses e análise das relações de moderação

4.2.1. Análise das estatísticas descritivas

Como se pode observar na Tabela 18, a média mais elevada entre as quatro variáveis foi verificada na motivação para o serviço militar, tendo também esta apresentado o menor desvio-padrão. No que às dimensões do comprometimento organizacional diz respeito, a componente afetiva é que possui a maior média, seguida da componente calculativa.

Através das correlações de Pearson, é possível constatar que todas as variáveis se relacionam positivamente entre si, sendo a mais forte entre as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, indo de encontro a resultados obtidos por diversos investigadores (*e.g.*, Gade, 2003; Gade, Tiggler, & Schumm, 2003; Karrasch, 2003). A menor correlação corresponde à interação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional calculativo, sendo esta praticamente nula. Também é quase inexistente a relação entre as componentes afetiva e calculativa do comprometimento.

Tabela 18.

Média, desvio-padrão e coeficiente de correlações das variáveis

Variável	M	DP	MSM	COA	CON	COC
MSM	5.57	0.909	1.000			
COA	5.37	1.577	0.316*	1.000		
CON	3.42	1.721	0.304*	0.407*	1.000	
COC	3.65	1.684	0.006	0.061	0.318*	1.000

Nota. * $p < 0.001$.

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS

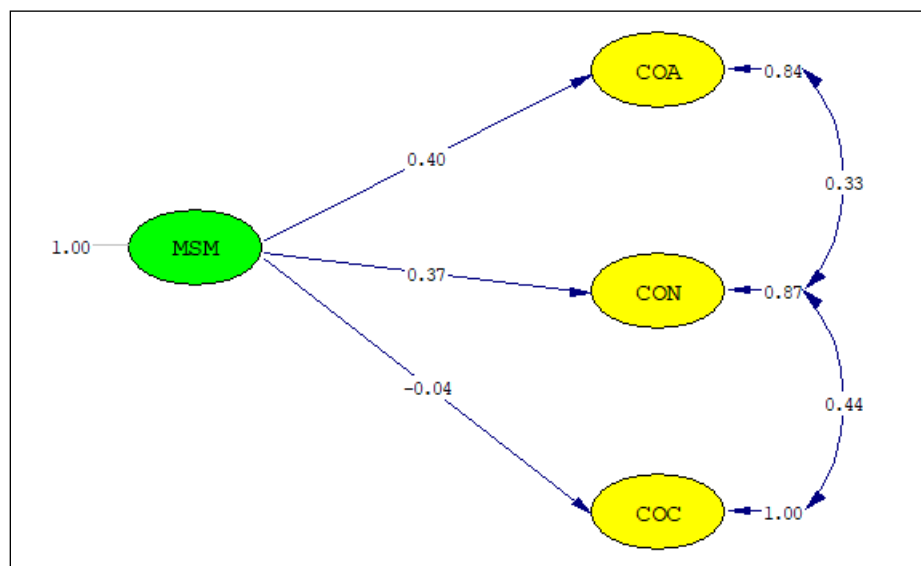
4.2.2. Estimação do modelo proposto

O modelo exibido no presente estudo propõe que a motivação para o serviço militar influencia o comprometimento organizacional, tendo sido estabelecidas as bases teóricas que sustentam este modelo e as hipóteses que lhe estão subjacentes.

O modelo obtido (Figura 15), apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2 = 147.75$; $df = 60$; $\chi^2/df = 2.44$; $RMSEA = 0.063$; $CFI = 0.981$; $GFI = 0.956$; $SRMR = 0.0494$; $AGFI = 0.935$; $AIC = 5857.031$). Verificou-se uma relação entre a motivação para o serviço militar e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, sendo ligeiramente superior na dimensão afetiva, não rejeitando as hipóteses “H1a: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente afetiva do comprometimento organizacional” e “H1b: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente normativa do comprometimento organizacional”. No entanto, é de assinalar que a relação da motivação para o serviço militar com o comprometimento organizacional calculativo não apresenta um valor estatisticamente significativo (-0.04 com *t-value* de -0.744), o que leva à rejeição da hipótese “H1c: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente calculativa do comprometimento organizacional”. Esta rejeição revela que esta dimensão do comprometimento organizacional não é influenciada pela motivação para o serviço militar. Assim, o modelo inicial foi reespecificado com a exclusão desta relação.

Figura 15.

Modelo resultante da relação entre a motivação para o serviço militar com as componentes do comprometimento organizacional (solução inicial)

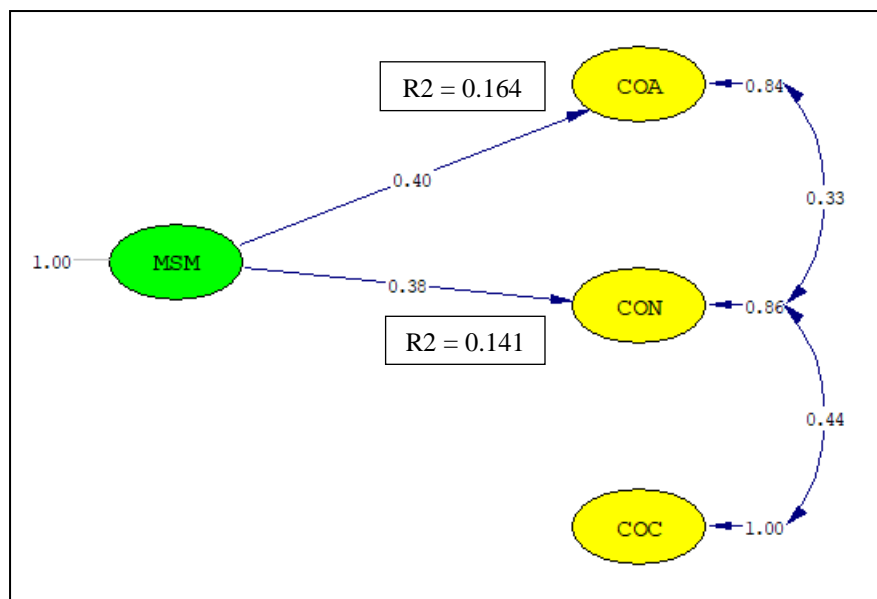


Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

O novo modelo estimado (Figura 16), apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2 = 148.74$; $df = 61$; $\chi^2/df = 2.44$; RMSEA = 0.063; CFI = 0.981; GFI = 0.957; SRMR = 0.0485; AGFI = 0.935; AIC = 5857.031).

Figura 16.

Modelo resultante da relação entre a motivação para o serviço militar e as componentes do comprometimento organizacional (solução final)



Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Verifica-se, assim, que as hipóteses “H1a: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente afetiva do comprometimento organizacional” e “H1b: Existe uma relação de influência positiva entre a motivação para o serviço militar e a componente normativa do comprometimento organizacional” não são rejeitadas (0.33 com um *t-value* de 7.95 e 0.44 com um *t-value* de 6.59, respectivamente). Refira-se ainda que a variável preditora explica 16.4% da variância do comprometimento organizacional afetivo e 14.1% da variância do comprometimento organizacional normativo. Tal facto sugere, em contexto militar, a existência de outras variáveis preditoras do comprometimento organizacional para além da motivação para o serviço militar, não sendo esta variável uma determinante do comprometimento organizacional.

4.2.3. Análise das relações de moderação

Um último objetivo deste estudo era verificar em que medida um conjunto de variáveis sociodemográficas iria influenciar o modelo final proposto.

Para darmos resposta ao segundo grupo de hipóteses, averiguou-se, através do Teste *t-Student*, se o tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional dos militares da FA, esperando-se que essa influência seja superior naqueles que se encontram em RC, tanto na componente afetiva (H2a), como na normativa (H2b) e na calculativa (H2c). Através da Tabela 19, pode-se observar os valores da média, desvio-padrão, os *t-values*, os *p-values*, bem como a conclusão relativa à decisão de rejeição ou não rejeição das hipóteses nulas correspondentes. É de referir que se assume a homogeneidade da variância.

Tabela 19.

Média, desvio-padrão e Teste t-Student referente à relação entre o vínculo contratual e o comprometimento organizacional

	FPS	M	DP	<i>t-Student</i>	<i>p-value</i>	Conclusão para H_0
COA	QP	4.70	1.34	2.518	0.012	Rejeitada
	RC	4.44	1.38			
CON	QP	2.76	1.40	-2.653	0.008	Rejeitada
	RC	3.06	1.51			
COC	QP	2.06	1.20	-1.262	0.207	Não Rejeitada
	RC	2.73	1.25			

Nota. H_0 = Hipótese nula.

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS

É possível verificar que para o comprometimento organizacional afetivo a hipótese nula é rejeitada ($t = 2.518 > 1.96$; $p = 0.012 < 0.05$). Por sua vez, a hipótese “H2a: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional afetivo, no sentido em que os militares em RC têm níveis mais elevados deste” é rejeitada, pois apesar da diferença entre os militares dos QP e em RC ser significativa, é nos QP que se encontra um maior valor do comprometimento organizacional afetivo ($M = 4.70$), levando assim à rejeição da mesma.

No que concerne à componente normativa, a hipótese nula é rejeitada ($t = |-2.653| > 1.96$; $p = 0.008 < 0.05$). Assim sendo, a hipótese “H2b: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional normativo, no sentido em que os militares em RC têm níveis mais elevados deste”, não é rejeitada, pois a média dos militares em RC é superior à dos militares dos QP ($M = 3.06 > 2.76$).

Já a hipótese nula respeitante à influência do tipo de vínculo contratual sobre o comprometimento organizacional calculativo não é rejeitada ($t = |-1.262| < 1.96$; $p = 0.207 > 0.05$). Por sua vez, a hipótese “H2c: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional calculativo, no sentido em que os militares em RC têm níveis mais elevados deste” é rejeitada, pois apesar de ser maior nos militares em RC ($M = 2.73 > 2.06$), esta não é estatisticamente significativa.

Seguidamente, procurou-se analisar o efeito moderador do vínculo contratual na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional (H3).

Para tal, foi realizada uma análise multigrupos, onde, primeiramente, o modelo foi analisado sem qualquer tipo de restrição entre os grupos QP e RC, sendo que numa fase posterior foram adicionadas restrições de igualdade entre grupos para os parâmetros que se pretendia estudar.

No modelo resultante da análise sem restrições, obteve-se um χ^2 de 1243.20 com 124 graus de liberdade. Quando impostas restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais obteve-se um χ^2 de 1053.73 com 126 graus de liberdade. Posto isto, verifica-se uma diferença de 189.47 no χ^2 e de 2 graus de liberdade. Sendo a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos de 2 graus e o valor crítico de uma distribuição do χ^2 de 5.991 para um nível de significância de 0.05, a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada ($189.47 > 5.991$ a $p = 0.05$). Considera-se assim, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos de militares, pelo que se pode concluir que o vínculo contratual é uma variável moderadora na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional.

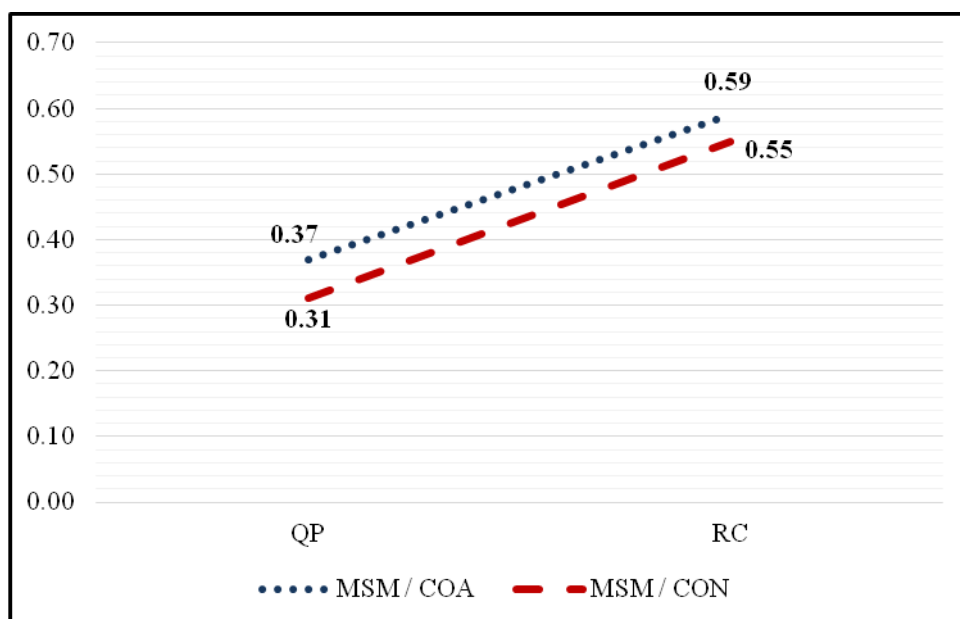
Com esta análise verificou-se ainda que, a influência dos militares em RC na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, é maior do que a exercida pelos militares dos QP. Posto isto, as hipóteses “H3a: O vínculo contratual modera

a relação entre a motivação para o serviço militar e a componente afetiva do comprometimento organizacional, sendo que para os militares em RC esta será maior e para os militares dos QP esta será menor” e “H3b: O vínculo contratual modera a relação entre a motivação para o serviço militar e a componente normativa do comprometimento organizacional, sendo que para os militares em RC esta será maior e para os militares dos QP esta será menor” não são rejeitadas. É de referir que esta relação é mais elevada na dimensão afetiva do que na normativa (Figura 17).

Quanto à hipótese “H3c: O vínculo contratual modera a relação entre a motivação para o serviço militar e a componente calculativa do comprometimento organizacional, sendo que para os militares em RC esta será maior e para os militares dos QP esta será menor”, não foi tida em consideração, uma vez que a solução final do modelo resultante da relação entre a motivação para o serviço militar com as componentes do comprometimento organizacional não compreende a dimensão calculativa, devido à mesma não apresentar um valor estatisticamente significativo, levando à sua rejeição.

Figura 17.

Moderação do tipo de vínculo contratual na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)



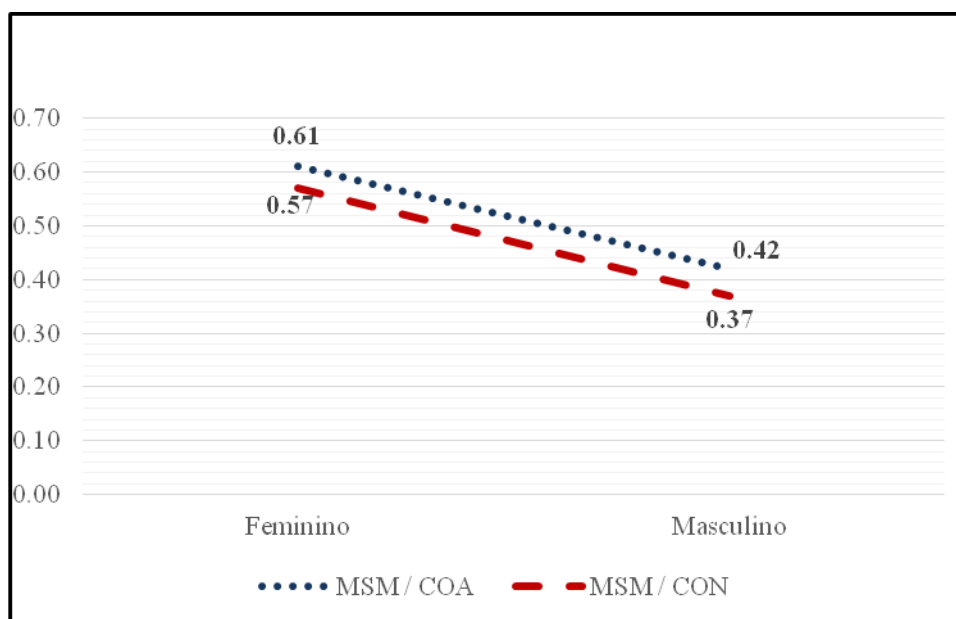
Fonte: elaboração própria

De modo a enriquecer o estudo, foram ainda verificados os efeitos da variabilidade do modelo final sob influência de outras variáveis sociodemográficas, mais concretamente, o sexo, idade, habilitações académicas, tempo de serviço e categoria³³.

Quanto à variável sexo, no modelo resultante sem restrições, obteve-se um χ^2 de 1097.73 com 124 graus de liberdade, sendo que, quando impostas restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais, o modelo apresentou um χ^2 de 1111.37 com 126 graus de liberdade. Verifica-se assim, uma diferença de 13.64 no χ^2 e de 2 graus de liberdade. Sendo a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos de 2 graus e o valor crítico de uma distribuição do χ^2 de 5.991 para um nível de significância de 0.05, a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada ($13.64 > 5.991$ a $p = 0.05$). Considera-se assim, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos de militares, pelo que se pode concluir que o sexo é uma variável moderadora na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional. Constatou-se ainda que, a variável sexo feminino apresenta valores mais elevados que a do sexo masculino (Figura 18).

Figura 18.

Moderação do sexo na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)



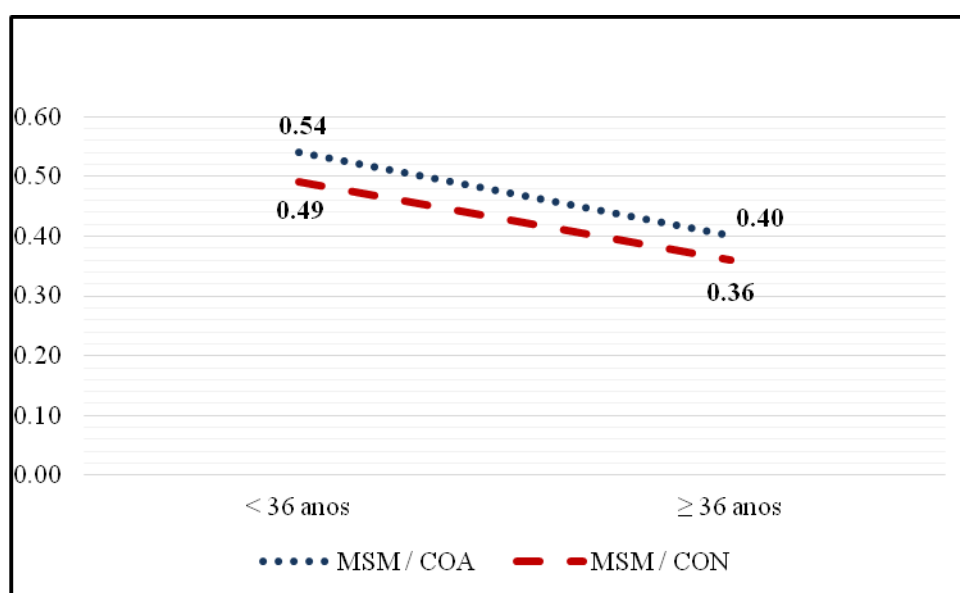
Fonte: elaboração própria

³³ Optou-se por não incluir a variável estado civil, por esta apresentar um número de respondentes muito díspar entre os grupos.

No que concerne à idade, a amostra foi dividida em dois grupos: militares com idade inferior a 36 anos e militares com idade igual ou superior a 36 anos. Obteve-se um χ^2 de 1002.24 com 124 graus de liberdade, sendo que, quando impostas restrições, o modelo apresentou um χ^2 de 1008.58 com 126 graus de liberdade. Verifica-se assim, uma diferença de 6.34 no χ^2 e de 2 graus de liberdade. Sendo a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos de 2 graus e o valor crítico de uma distribuição do χ^2 de 5.991 para um nível de significância de 0.05, a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada ($6.34 > 5.991$ a $p = 0.05$). Considera-se assim, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos de militares, pelo que se pode concluir que a idade é uma variável moderadora na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional. Constatou-se ainda que, esta influência, apesar de maior para ambos os grupos na relação entre a motivação para o serviço militar com a componente afetiva, é mais acentuada no grupo dos militares com idade inferior a 36 anos (Figura 19).

Figura 19.

Moderação da idade na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)



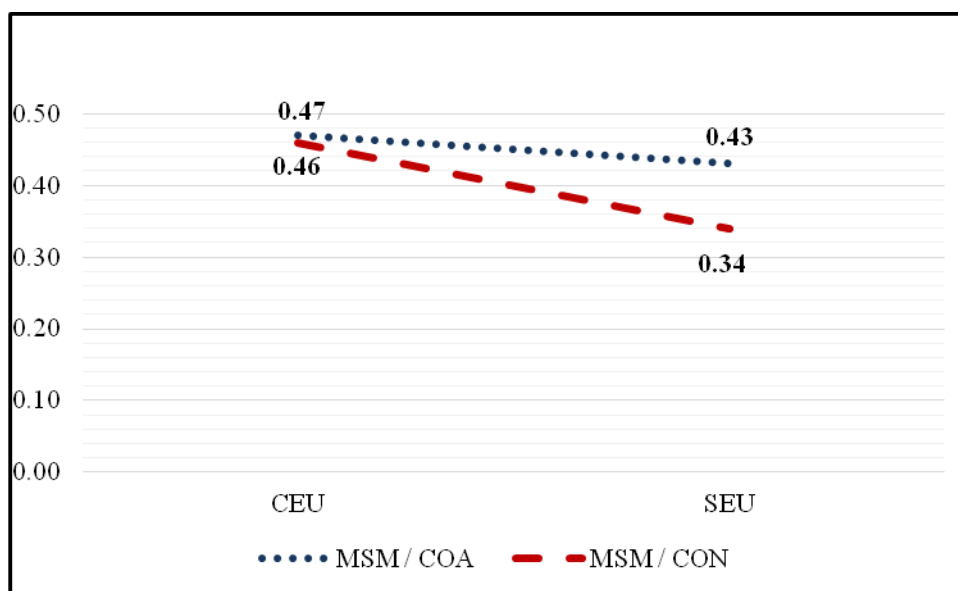
Fonte: elaboração própria

No que diz respeito às habilitações académicas, divididas em dois grupos (militares com Ensino Universitário e militares sem Ensino Universitário). No modelo sem restrições, obteve-se um χ^2 de 985.14 com 124 graus de liberdade, sendo que, quando impostas

restrições, o modelo apresentou um χ^2 de 930.30 com 126 graus de liberdade. Verifica-se assim, uma diferença de 54.84 no χ^2 e de 2 graus de liberdade. Sendo a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos de 2 graus e o valor crítico de uma distribuição do χ^2 de 5.991 para um nível de significância de 0.05, a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada ($54.84 > 5.991$ a $p = 0.05$). Considera-se assim, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos de militares, pelo que se pode concluir que as habilitações académicas são uma variável moderadora na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional. Constatou-se ainda que esta influência, apesar de maior para ambos os grupos na relação entre a motivação para o serviço militar com a componente afetiva, é mais acentuada no grupo dos militares que possuem grau de Ensino Universitário (Figura 20).

Figura 20.

Moderação das habilitações académicas na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)



Nota. CEU = Militares com Ensino Universitário; SEU = Militares sem Ensino Universitário.

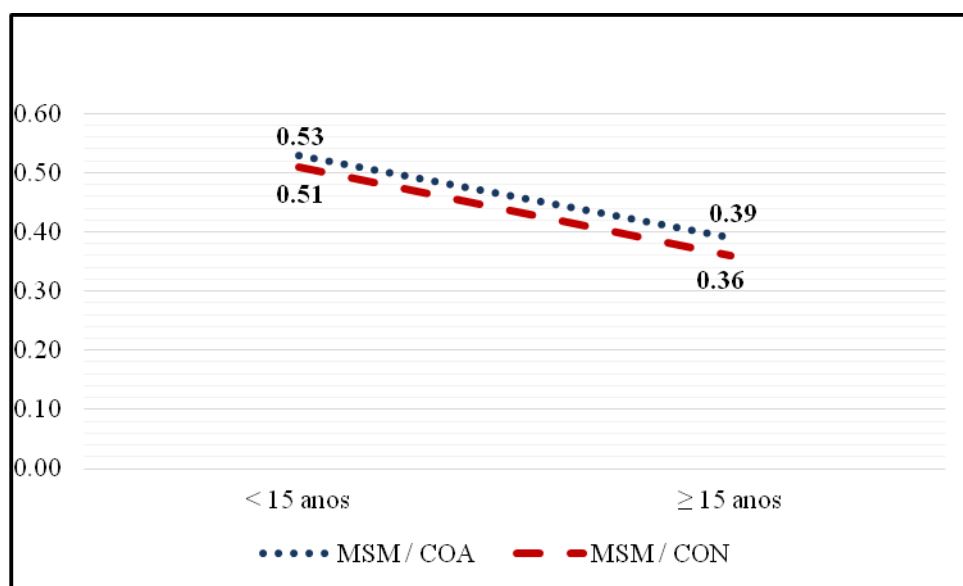
Fonte: elaboração própria

Analisou-se ainda o tempo de serviço, tendo este sido dividido em dois grupos: militares com tempo de serviço inferior a 15 anos e militares com tempo de serviço igual ou superior a 15 anos. No modelo sem restrições, obteve-se um χ^2 de 1073.24 com 124 graus de

liberdade, sendo que, quando impostas restrições, o modelo revelou um χ^2 de 937.42 com 126 graus de liberdade. Verifica-se assim, uma diferença de 135.82 no χ^2 e de 2 graus de liberdade. Sendo a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos de 2 graus e o valor crítico de uma distribuição do χ^2 de 5.991 para um nível de significância de 0.05, a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada ($135.82 > 5.991$ a $p = 0.05$). Considera-se assim, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos de militares, pelo que se pode concluir que o tempo de serviço é uma variável moderadora na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional. Verificou-se ainda que, apesar de superior para ambos os grupos na relação entre a motivação para o serviço militar com a componente afetiva, esta influência é sobretudo maior no grupo dos militares com menor tempo de serviço (Figura 21).

Figura 21.

Moderação do tempo de serviço na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)

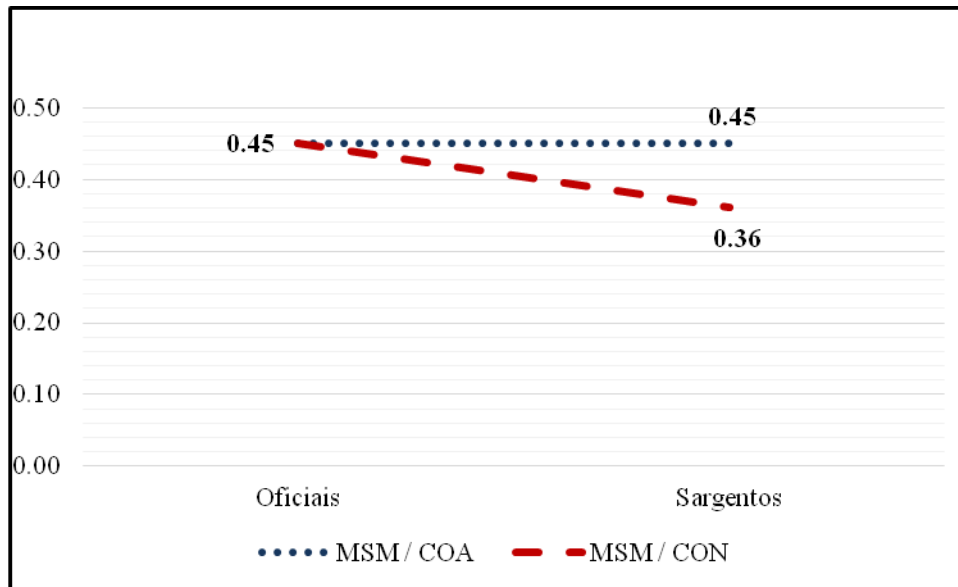


Fonte: elaboração própria

Por último, analisou-se a variável categoria profissional. No modelo resultante da análise sem restrições, o par de categorias Oficiais/Sargentos obteve um χ^2 de 1014.46 com 124 graus de liberdade, sendo que, quando impostas restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais, o modelo apresentou um χ^2 de 984.04 com 126 graus de liberdade (Figura 22).

Figura 22.

Moderação do par de categorias Oficiais/Sargentos na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)



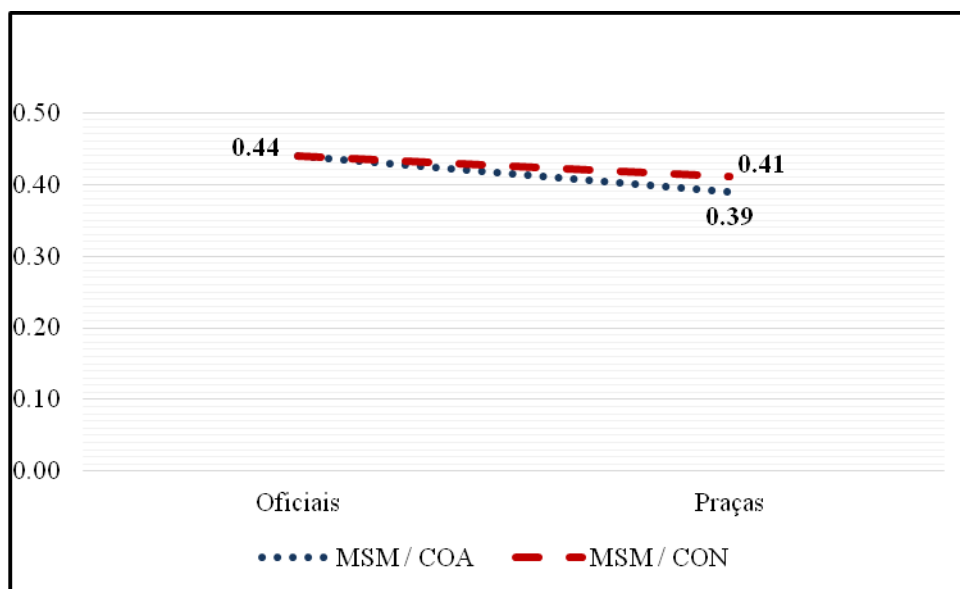
Fonte: elaboracao propria

Quanto às categorias Oficiais/Praças, no modelo sem restrições, obteve-se um χ^2 de 1836.71 com 124 graus de liberdade, sendo que, quando impostas restrições, o modelo apresentou um χ^2 de 1766.77 com 126 graus de liberdade (Figura 23).

No que concerne ao par de categorias Sargentos/Praças, no modelo sem restrições, obteve-se um χ^2 de 2040.71 com 124 graus de liberdade, sendo que quando impostas restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais o modelo apresentou um χ^2 de 1891.26 com 126 graus de liberdade (Figura 24).

Figura 23.

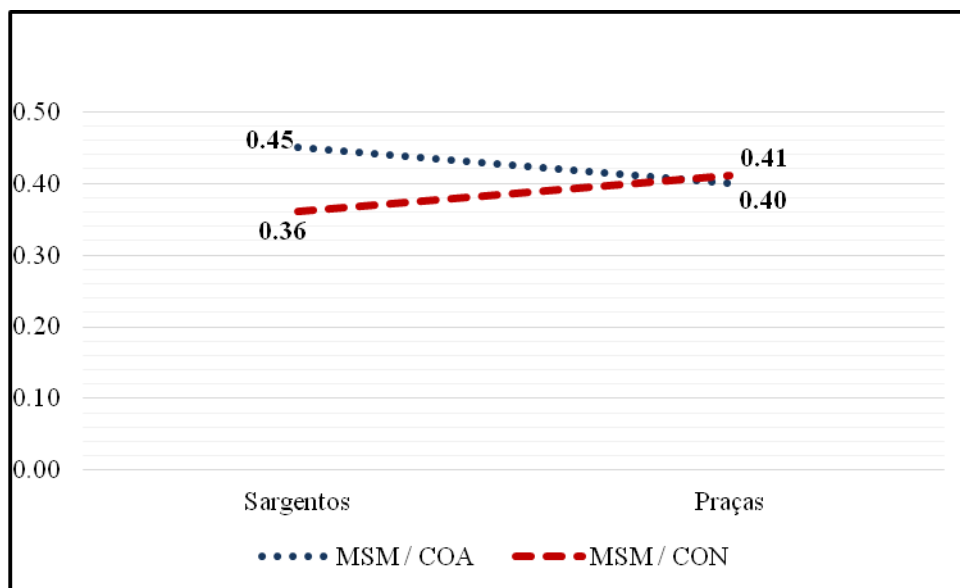
Moderação do par de categorias Oficiais/Praças na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)



Fonte: elaboração própria

Figura 24.

Moderação do par de categorias Sargentos/Praças na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (modelo sem restrições)



Fonte: elaboração própria

Como se pode verificar, através das análises acima efetuadas, em cada par de categorias, a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos é de 2 graus e o valor crítico de uma distribuição do χ^2 de 5.991 para um nível de significância de 0.05, rejeitando a hipótese nula de invariância das relações estruturais. Através do Teste do Qui-Quadrado, é possível concluir que a categoria é uma variável moderadora na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, onde esta influência é maior entre o par de categorias Sargentos/Praças ($149.45 > 5.991$ a $p = 0.05$), seguida do par Oficias/Praças ($69.94 > 5.991$ a $p = 0.05$) e, por fim, mas com valores significativos, quando apurada sobre o par Oficiais/Sargentos ($30.42 > 5.991$ a $p = 0.05$).

5. CONCLUSÕES

5.1. Discussão dos resultados

Ao longo dos últimos anos, os estudos sobre o comprometimento organizacional cresceram significativamente, pois é cada vez mais importante que as instituições, sejam elas públicas ou privadas, tenham nos seus quadros colaboradores motivados e comprometidos com os valores organizacionais (Klein et al., 2009). Porém, não foram encontrados estudos que relacionem a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, pelo que esta investigação pretendia contribuir para diminuir a lacuna existente nesta área.

Deste modo, partimos para este estudo motivados pela convicção de que existe uma relação positiva entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, sendo a mesma moderada pelo vínculo contratual.

Face ao exposto, a análise teve início com o cálculo das médias dos itens de cada escala. No que respeita à motivação para o serviço militar, todas as dimensões apresentaram médias globais bastante satisfatórias. O valor global mais elevado aparece na justiça social, dando a entender que os militares estão dispostos a envolver-se em atividades que visam a melhoria do bem-estar das minorias que não possuem recursos económicos e políticos. No entanto, é na dimensão da atração por decisões militares que se encontram os dois itens com as maiores médias.

Em relação ao comprometimento organizacional dos respondentes do questionário, a análise dos dados revelou que este é predominantemente afetivo, seguindo-se o normativo e, por último, o calculativo, resultados que vão ao encontro do estudo de Casimiro e colaboradores (2017), também ele com militares da FA. Além disso, em ambas as investigações, os itens que apresentaram médias mais elevadas foram os mesmos (“A FA tem um grande significado pessoal para mim” e “Não me sinto como fazendo parte da FA (R)”), resultados que sugerem a existência de um elevado sentimento de pertença à organização. Estas conclusões são, ainda, compatíveis com as estatísticas encontradas por Lima (2016), num estudo realizado com fuzileiros da Armada Portuguesa, que revelam que a componente afetiva é a mais evidenciada pelos elementos desta força especial, seguida da normativa. Na mesma linha Meyer e colaboradores (2013), referem que o comprometimento organizacional

dos militares é maioritariamente afetivo, o que se traduz numa maior propensão para continuar na organização.

Depois de explorados e analisados os modelos com melhores indicadores de bondade de ajustamento, foram encontradas evidências confirmatórias para a existência de um modelo unidimensional no constructo da escala da motivação para o serviço militar, sendo este constituído por cinco itens das subescalas do comprometimento com o interesse militar, compaixão e autossacrifício. Relativamente à escala de comprometimento organizacional verificou-se que o modelo multidimensional resultante da AFE e consequente AFC, constituído por oito itens distribuídos pelas três componentes, revelam boas propriedades psicométricas.

A investigação desenrolou-se em torno de três hipóteses gerais que pretendiam ser validadas. Quanto à hipótese referente à existência de uma relação de influência positiva da motivação para o serviço militar sobre as dimensões do comprometimento organizacional, esta apenas foi corroborada sob as componentes afetiva (H1a) e normativa (H1b) do comprometimento organizacional, sendo a primeira ligeiramente mais acentuada. Já Perry e Wise (1990), asseveram que o comprometimento organizacional afetivo é largamente influenciado pelo sentimento de patriotismo e pela motivação para defender os valores e as normas da sociedade. Quanto à componente calculativa (H1c), os resultados indicam a ausência de correlação, ou seja, esta dimensão do comprometimento organizacional não é influenciada pela motivação para o serviço militar. Estes resultados sugerem que quando uma pessoa se sente motivada, tem tendência a “vestir a camisola” e a cumprir com as suas obrigações, pondo de parte as questões materiais associadas a essa dedicação.

A segunda hipótese postulava que o tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional, sendo esse impacto superior nos militares que se encontram em RC. Esta pôde ser parcialmente validada, pois somente a hipótese referente à componente normativa (H2b) não foi rejeitada. No que respeita à hipótese relativa a esta influência na dimensão afetiva (H2a), a mesma foi rejeitada por ser maior nos militares dos QP. Os resultados obtidos evidenciam a existência de incoerência entre os estudos referentes a esta temática, pois Chambel (2011), refere que os trabalhadores contratados acreditam que ao apresentarem uma relação afetiva em relação à organização terão maiores possibilidades de esta optar pela sua permanência, demonstrando para tal, atitudes e comportamentos mais positivos e pró-ativos do que aqueles que se encontram numa situação permanente. Já a

hipótese relativa à componente calculativa (H2c) foi rejeitada por esta não ser estatisticamente significativa. Podemos depreender que, independentemente do vínculo contratual do militar, este não encara a FA como a única alternativa de emprego viável.

A última hipótese tinha como propósito analisar o efeito moderador do vínculo contratual na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, prevendo que esta influência fosse maior nos militares em RC. Verificámos que tal moderação existe tanto para a componente afetiva (H3a), como para a normativa (H3b), sendo mais elevada na primeira. Estes resultados sugerem que os militares em RC que se sentem motivados pelo desejo de servir possuem maior comprometimento afetivo e normativo, quando comparados com os militares dos QP. Conjetura-se assim, que um militar em RC, detentor de uma predisposição inigualável para ir além do interesse próprio em prol do bem da Nação, pelo facto de não estar vinculado de forma permanente à FA, relaciona-se emocional e moralmente de forma vinculada, pela ambição de perpetuar-se na instituição. É de referir que a hipótese referente à componente calculativa (H3c) não foi testada, por se ter concluído *a priori* a inexistência de relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional calculativo (H1c).

Por último, apesar de não constituir um objetivo primário da investigação, procedeu-se ainda à análise da variabilidade do modelo final sob influência de variáveis sociodemográficas, com recurso a multigrupos. Os resultados identificam diferenças estatisticamente significativas para as variáveis sexo, idade, habilitações académicas, tempo de serviço e categoria, revelando-se como influenciadoras na relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional.

No que diz respeito ao sexo, as mulheres têm maior influência nesta relação em ambas as componentes analisadas, possivelmente fruto do papel que assumem atualmente na sociedade em geral, e nas instituições militares em particular, aliado ao sentimento de integração e ascendência.

No que concerne à idade, esta variável revela ser detentora de uma influência na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional. Aqui, são os militares com idade inferior a 36 anos que possuem os valores mais elevados para ambas as componentes em análise, sendo a dimensão afetiva a que detém maior expressividade.

Semelhantes resultados são apresentados na variável referente ao tempo de serviço, onde é também no grupo dos militares com menor tempo de serviço (inferior a 15 anos), que os valores de ambas as componentes são superiores. Klein, Molloy e Brinsfield (2012), defendem que o comprometimento organizacional não é estático e como tal pode mudar ao longo do tempo de serviço. A fase que as Forças Armadas atravessam podem ser reflexo destes resultados. À medida que os anos de carreira vão passando, as expectativas profissionais deixam de corresponder aos objetivos pessoais traçados, desvanecendo a motivação e o comprometimento dos militares.

Em relação às habilitações académicas, estas consideram-se como influenciadoras da relação em causa, sendo maior para os militares que possuem estudos universitários. Todavia, estas conclusões não são congruentes às encontradas por O'Shea e colaboradores (2009), que referem a existência de uma relação negativa entre o nível de ensino dos indivíduos e o comprometimento organizacional.

No que toca à categoria, verificou-se que esta influencia a relação analisada, sendo maior entre as categorias Sargentos e Praças, seguida das categorias Oficiais e Praças e, por fim, mas com valores significativos, quando apurada sob os Oficiais e Sargentos. Note-se que os pares de categorias onde as Praças integram, surgem com valores superiores, estando esta variável possivelmente relacionada com a variável vínculo contratual, pois a FA ainda não possui Praças dos QP.

Reconhecendo que este estudo não permite tirar conclusões ou dar respostas definitivas, por ser um estudo pioneiro, consideramos que poderá dar algum contributo em torno da relação existente entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional.

5.2. Limitações do estudo

Este estudo compreende algumas limitações que importam identificar, para que, futuramente, outras investigações nesta linha possam tentar colmatá-las. Todavia, as mesmas não foram um obstáculo para a obtenção dos resultados encontrados.

A primeira limitação relaciona-se com a escassez de estudos³⁴ que abordem a motivação para o serviço militar, havendo dificuldade ao nível da fundamentação teórica, tendo de recorrer-se a uma abordagem por analogia com a motivação para o serviço público.

Como segunda limitação, e decorrente da citada anteriormente, sublinha-se a inexistência de estudos que relacionem os constructos da motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional, não conseguindo assim confrontar os resultados com um quadro teórico já estabelecido.

Aponta-se ainda o facto da presente dissertação ter sido equacionada tendo em conta o erro da variância do método comum, podendo este ter influenciado os resultados. Neste sentido, deverá haver um maior controlo da amostra, não só a fim de identificar *outliers*, bem como pelo facto de o questionário ter sido aplicado via *Intranet*, podendo ter contribuído para a eventual troca de informação e comentários entre os elementos que responderam ao mesmo.

Uma outra limitação a ter em conta, diz respeito à discrepância entre o número de militares inquiridos pertencentes aos QP (71.03%) e aqueles que se encontram em RC (28.97%). Uma vez que o vínculo contratual era primordialmente a variável moderadora a analisar, pode ter tido impacto nas conclusões a que se chegou.

A quinta limitação é semelhante à referida anteriormente. Aquando a realização de multigrupos respeitantes à variável sociodemográfica sexo, as diferenças também eram significativas, típicas das instituições militares, onde mais de 3/4 dos inquiridos correspondem ao sexo masculino. Situação semelhante sucedeu-se na variável categoria, onde o número de inquiridos Praças era bastante inferior ao das categorias de Oficiais e Sargentos.

Por último, outra limitação a realçar, prende-se com a realidade com que as instituições militares se deparam atualmente, designadamente no que respeita às alterações do sistema de avaliação, tendo impacto nas carreiras e promoções. Deste modo, existe a possibilidade de alguns militares terem utilizado o questionário difundido para manifestar a sua postura de insatisfação face a esta situação, podendo ter conduzido a um enviesamento dos resultados.

³⁴ Note-se que não foi encontrado qualquer estudo que abordasse a motivação para o serviço militar.

5.3. Estudos futuros

O presente estudo teve como população-alvo os militares da FA. Futuramente, seria interessante replicar o modelo inicialmente proposto na Marinha e no Exército Português, bem como aplicá-lo num contexto militar internacional, isto é, estendê-lo a Ramos das Forças Armadas de outros países. Deste modo, permitiria avaliar se as relações obtidas seriam influenciadas pelas características da amostra e/ou pela cultura. Além do mais, depois de generalizado, seria uma ferramenta alternativa de gestão militar a ter em consideração ao nível de recrutamento e seleção.

Outra área a explorar, seria a análise, através de multigrupos, de duas variáveis sociodemográficas profissionais, nomeadamente a inclusão da área funcional a que o militar pertence (apoio, operações ou manutenção) e do tipo de função exercida (comando, direcção ou chefia, estado-maior, chefia-técnica ou execução), a fim de perceber qual a influência destas na relação entre a motivação para o serviço militar e o comprometimento organizacional.

Face à escassez de estudos empíricos relacionados com a motivação para o serviço militar, torna-se pertinente analisar a relação deste constructo com outros focos de comprometimento para além do organizacional (*e.g.*, comprometimento profissional, com a ocupação, com o grupo de trabalho), tal como defendido por Becker e colaboradores (2009). Seria igualmente interessante, verificar qual a influência da motivação para o serviço militar sobre outras variáveis, tais como a satisfação e o desempenho.

Refira-se ainda, a possibilidade de conceber este estudo longitudinalmente, com o propósito de verificar a evolução de ambos os constructos isoladamente, bem como da relação entre eles.

5.4. Considerações finais

O mundo contemporâneo em que coabitamos é caracterizado pela mudança e incerteza. O indivíduo, o grupo e a organização são sistemas dinâmicos que estão incessantemente a adaptar-se e a reorganizar-se para conseguirem sobreviver numa envolvente de permanentes transformações (Bilhim, 2008).

Este ambiente de constantes metamorfoses tem impactos significativos no funcionamento das organizações, incluindo os militares, sendo essenciais as investigações no âmbito da gestão de recursos humanos, para uma melhoria dos resultados, tanto a nível individual, como organizacional e institucional.

Desde a reestruturação das Forças Armadas, nomeadamente devido à profissionalização das mesmas, a dificuldade de atrair jovens está bem presente no seio das instituições militares. Porém, outra “batalha” crítica é a de não deixar despir a farda daqueles que já a ostentam. É fundamental conseguir reter os militares, pois cada um transporta em si formação, vivências e experiências singulares, obtidas sob uma condição inigualável. Face a este cenário, ter militares motivados e comprometidos torna-se imperativo para a sobrevivência de uma nação. Tal como proferiu o Sr. General Joaquim Borrego, na qualidade de CEMFA, no seu discurso por ocasião do 67.º aniversário da FA:

Só com o vosso empenho poderemos continuar a concorrer para uma Força Aérea inovadora e de excelência enquanto Instituição, fiável e permanente nas Operações e composta por Militares e Funcionários Cíveis comprometidos e colaboradores, tanto no ar como em terra, aqui perto, mas também longe das nossas casas (CEMFA, 2019).

A investigação do comprometimento organizacional em contexto militar tem vindo a ganhar apreciadores, no entanto a motivação para o serviço militar tem ainda bastante terreno por desbravar. As evidências empíricas da influência deste constructo sobre o comprometimento organizacional eram desconhecidas, por isso a ambição para compreender a relação entre estes constructos era colossal.

Apesar das limitações referidas neste estudo, espera-se que o mesmo seja impulsionador de outras investigações, tendo por base a relação dos constructos. Almeja-se ainda que a escala referente à motivação para o serviço militar aqui empregue, seja aplicada noutros Ramos, tanto a nível nacional como internacional, com o intuito primordial que novas abordagens proliferarem na literatura científica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-175. doi: 10.1016/0030-5073(69)90004-X
- Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253. doi: 10.1207/S15327876MP1503_06
- Allen, N. J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 28-42). Cheltenham, UK e Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043
- Alves, T. (2016). *Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea*. (Dissertação de Mestrado). Academia da Força Aérea: Sintra, Portugal.
- Ambrose, M., & Kulik, C. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292. doi: 10.1016/S0149-2063(99)00003-3
- Bachman, J. G., Segal, D. R., Freedman-Doan, P., & O'Malley, P. (2000). Who chooses military service? Correlates of propensity and enlistment in the U.S. Armed Forces. *Military Psychology*, 12(1), 1-30. doi: 10.1207/S15327876MP1201_1
- Baron, R. A. (1991). Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1-8. doi: 10.1007/BF00991472
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037//0022-3514.51.6.1173

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42. doi: 10.1086/222820
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). New York: Routledge – Taylor & Francis Group.
- Behn, R. D. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 55(4), 313-324. doi: 10.2307/977122
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas* (6.^a ed. rev. e act.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2011). *Questões actuais da Gestão de Recursos Humanos* (2.^a ed. rev. e act.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300. doi: 10.2307/258536
- Booth-Kewley, S., Dell’Acqua, R. G., & Thomsen, C. J. (2017). Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), 1794-1800. doi: 10.7205/MILMED-D-16-00316
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 8(3), 413-439. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi: 10.2307/2391809
- Burland, D., & Lundquist, J. H. (2011). The Dynamic Lives and Static Institutions of the “Two Armies”: Data from the Survey of Active Duty Personnel. *Armed Forces & Society*, 39(1), 78-101. doi: 10.1177/0095327X11410858
- Camilleri, E. (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377. doi: 10.1108/00483480710731329

- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Cardoso, A. (2008). O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*, 120(3), 77-101.
- Casimiro, M. L., Nascimento, J. L., & Fachada, C. P. (2017). O comprometimento com o superior hierárquico enquanto determinante do comprometimento organizacional: Um estudo de moderação da categoria profissional militar na Força Aérea Portuguesa. *Revista de Ciências Militares*, V(2), 151-177.
- Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21(1), 84-98. doi: 10.1177/095207670602100106
- CEMFA (2019). Mensagem de Sua Excelência por ocasião da cerimónia comemorativa do 67.º aniversário da FA, em 01 de julho de 2019. Viseu, Portugal. Documento facultado a 09 de julho de 2019 pelo Gabinete do CEMFA.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos desafios para a GRH: O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: Editora RH.
- Christensen, P. (2002). Motivational Strategies for Public Managers: The Budgetary Belt-Tightening Precipitated by the Recession has Placed Renewed Emphasis on the Importance of Employee Motivation. *Government Finance Review*, 18(2). Acedido em 01 de junho de 2019, através de <https://www.questia.com/magazine/1G1-85048613/motivational-strategies-for-public-managers-the-budgetary>
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17(3), 336-354. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Cohen, A., & Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46(4), 271-287. doi: 10.1080/00207594.2010.539613

- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259. doi: 10.1037/0033-2909.131.2.241
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7(4), 499-518. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363
- Cunha, G. A. (2018). Segurança Nacional e Defesa Nacional no Estado de Direito Democrático. *Revista Militar*, 70(1), 2592 de janeiro, 53-78.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a ed. rev. e act.). Lisboa: Editora RH.
- Cuyper, N., Jong, J., Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8.^a ed.) EUA: Thomson.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. doi: 10.1037/h0030644
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República, Série I, n.º 104*, 3198-3253.
- Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro. Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea. *Diário da República, Série I, n.º 250*, 6413-6420.
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro. Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar (aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro). *Diário da República, Série I-A, n.º 263*, 6425-6438.
- Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro. Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos RC e RV. *Diário da República, 1.º Suplemento, Série I-A, n.º 288*, 7342(2)-7342(11).
- Eighmey, J. (2006). Why do Youth Enlist?: Identification of Underlying Themes. *Armed Forces & Society*, 32(2), 307-328. doi: 10.1177/0095327X05281017

- Fachada, C. P. (2015). *O piloto aviador militar: traços disposicionais, características adaptativas e história de vida*. (Tese de Doutoramento). Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa: Lisboa, Portugal.
- Farrell, T., & Terriff, T. (2002). *The Sources of Military Change, Culture, Politics, Technology*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers Inc..
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553. doi: 10.2307/3109929
- Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779. doi: 10.1108/02683940910996789
- Gade, P. A. (2003). Organizational Commitment in the Military: An Overview. *Military Psychology*, 15(3), 163-166. doi: 10.1207/S15327876MP1503_01
- Gade, P. A., Tiggel, R. B., & Schumm, W. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology*, 15(3), 191-207. doi: 10.1207/S15327876MP1503_03
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345. doi: 10.1016/j.jvb.2005.12.005
- Ginexi, E. M., Miller, A. E., & Tarver, S. M. (1994). *Qualitative Evaluation of Reasons for Enlisting in the Military: Interviews with New Active Duty Recruits*. Arlington: Defense Manpower Data Center.
- Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard: Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230-258. doi: 10.1177/0095327X06293864
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7.^a ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190. doi: 10.2307/2391488
- Heffner, T. S. & Gade, P. A. (2003). Commitment to nested collectives in special operations forces. *Military Psychology* 15(3), 209-224. doi: 10.1207/S15327876MP1503_04
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(4), 713-728. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573. doi: 10.2307/2393833
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Stress, health and well-being: The mediating role of employee and organizational commitment. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 10(10), 4907-4924. doi: 10.3390/ijerph10104907
- Jaiswal, R. K., Dash, S., & Mishra, A. (2016). Why do indian military officers want to leave? An empirical investigation. *Armed Forces & Society*, 42(2), 386-406. doi: 10.1177/0095327X15588069
- Jorge, A., Palma, P. J., & Baltazar, A. (2015). Comportamento Organizacional. *Revista Científica da Academia da Força Aérea*, 5, 192-210.
- Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K., & Brown, R. G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), 230-250. doi: 10.2307/3380856
- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 225-236. doi: 10.1207/S15327876MP1503_05
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organization*. New York: Wiley.

- Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163. doi: 10.1177/0275074008317681
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. doi: 10.5465/arma.2010.0018
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York: Routledge – Taylor & Francis Group.
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In J. P. Meyer, (Ed.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 15-27). Cheltenham, UK e Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Knoke, D., & Wright-Isak, C. (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(2), 209-254.
- Lei n.º 30/87, de 7 de julho. Aprova a Lei do Serviço Militar. *Diário da República, Série I, n.º 153*, 2630-2636.
- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro. Aprova a Lei do Serviço Militar (revogando a Lei n.º 30/87, de 7 de julho). *Diário da República, Série I-A, n.º 221*, 6541-6550.
- Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho. Aprova o Regulamento de Disciplina Militar. *Diário da República, Série I, n.º 104*, 4667-4684.
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro. Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho). *Diário da República, Série I, n.º 167*, 4597-4611.
- Lima, A. N. (2016). *Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa: Lisboa, Portugal.

- Liu, S. W., Norcio, R., & Tu, J. T. (2009). The Differences in Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 11-17. doi: 10.5539/ijbm.v4n11p11
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.786
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12.^a ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview: Scott Foresman.
- Mann, G. A. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48. doi: 10.1177/009102600603500103
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7(1), 77-99. doi: 10.1177/1470595807075180
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, M., & Nascimento, J. L. (2018). Dos Múltiplos Comprometimentos às Estratégias Comportamentais: Proposta de um Modelo Integrativo para as Forças Armadas Portuguesas. *Revista de Ciências Militares*, VI(1), 289-310.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mastroianni, G. R. (2005). Occupations, Cultures, and Leadership in the Army and Air Force. *Parameters*, 35(4), 76-90.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037//0033-2909.108.2.171
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McFarland, D. E. (1974). *Management Principles and Practices*. New York: Macmillan.
- MDN (2019). Intervenção do MDN, João Gomes Cravinho, por ocasião da cerimónia comemorativa do 67.º aniversário da FA. Viseu, Portugal. Acedido em 02 de julho de 2019, através de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=reforco-e-modernizacao-dos-meios-das-forca-aerea-tem-sido-uma-prioridade>
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge – Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 69(3), 372-378. doi: 10.1037//0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach. *Military Psychology*, 25(4), 381-401. doi: 10.1037/mil0000007
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.09.001

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156. doi: 10.1037//0021-9010.74.1.152
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. doi: 10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88. doi: 10.2307/257251
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211-227. doi: 10.1258/hsmr.2007.007015
- Moskos, C. C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, 4(1), 41-50. doi: 10.1177/0095327X7700400103
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16. doi: 10.1177/0734371X9901900402
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho*. (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Ciências do

Trabalho e da Empresa – Business School, Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa, Portugal.

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25. doi: 10.2307/41166580
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492
- O'Reilly, J., Lain, D., Sheehan, M., Smale, B., & Stuart, M. (2011). Managing uncertainty: The crisis, its consequences and the global workforce. *Work, Employment and Society*, 25(4), 581-595. doi: 10.1177/0950017011421714
- O'Shea, P. G., Goodwin, G. F., Driskell, J. E., Salas, E., & Ardison, S. (2009). The many faces of commitment: facet-level links to performance in military contexts. *Military Psychology*, 21(1), 5-23. doi: 10.1080/08995600802565595
- Osterloh, M., Frost, J., & Frey, B. S. (2002). The dynamics of motivation of new organizational forms. *International Journal of Economics and Business*, 9(1), 61-77. doi: 10.1080/13571510110102976
- Palma, P. J., & Lopes, M. P. (2012). *Paixão e Talento no Trabalho – Trabalhar (e Viver) com Paixão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In J. L. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 101-117). Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 6(1), 5-22. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7(2), 181-197. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(2), 471-489. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12. doi: 10.1080/10967490801887673
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98. doi: 10.5465/AMR.1982.4285475
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. doi: 10.2307/976618
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667-686. doi: 10.1037/0022-0663.95.4.667
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Página oficial da FA. Acedida em 11 de junho de 2019, através de https://www.emfa.pt/p-181-missao_visao
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Dorsey Press.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. doi: 10.1037/h0037335
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. A. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 9(1), 1-32. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401
- Ribeiro, J. (2017). *As Forças Armadas Portuguesas: Da Guerra do Ultramar à Atualidade – Evolução e Impactos*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Riketta, M., & van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 69-95). New York: Routledge – Taylor & Francis Group.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9.^a ed.) New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
- Sabino, A., Nascimento, J. L., & Lopes, A. (2013). Comprometimento organizacional como determinante da voz: Um estudo de mediação e moderação. *Lusíada: Economia & Empresa*, 16, 125-148.
- Saleem, R., Mahmood, Azeem., & Mahmood, Asif. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213-222. doi: 10.5539/ijbm.v5n11p213
- Salgueiro, M. F. (2007). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Salgueiro, M. F. (2012). *Modelos com equações estruturais*. XX Congresso da Sociedade Portuguesa de Estatística. Porto: Instituto Nacional de Estatística.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edial.

- Santo, G. (2011). Restrições Orçamentais, Forças Armadas e Prioridades. *Revista Militar*, 63(10), 2517 de outubro, 1169-1176.
- Santo, G. (2014). Quarenta Anos de Reformas nas Forças Armadas: Uma Avaliação. *Revista Militar*, 66(11), 2554 de novembro, 929-976.
- Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santos, J. L. (2013). Reformar o Estado – Forças Armadas. *Revista Militar*, 65(11), 2542 de novembro, 981-988.
- Santos, J. (2017). *O papel do comprometimento profissional na relação de mediação entre a gestão de carreira e o comprometimento organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa: Lisboa, Portugal.
- Santos, L., Damásio, L., & Sousa, J. (2012). A Racionalização de Recursos Humanos nas Forças Armadas. *Boletim Ensino/Investigação do Instituto Universitário Militar*, 13, 77-103. Acedido em 07 de junho, através de https://www.ium.pt/cisdi/boletim/Artigos/Artigo_4.pdf
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. doi: 10.1016/0090-2616(77)90035-3
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. doi: 10.2307/2391824
- Silva, M. (2016). *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2015/2016). Instituto Universitário Militar: Pedrouços, Portugal.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha* (5.^a ed.). Lisboa: Pactor.
- Stahl, M. J., McNichols, C. W., & Manley, T. R. (1980). An Empirical Examination of Moskos Institutional-Occupational Model. *Armed Forces & Society*, 6(2), 257-269. doi: 10.1177/0095327X8000600208

- Stanley, L. J., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior* 82(3), 176-187. doi: 10.1016/j.jvb.2013.01.011
- Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88. doi: 10.1080/10967490801887921
- Taylor, J. K., Clerkin, R. M., Ngaruiya, K. M., & Velez, A. K. (2013). An Exploratory Study of Public Service, Motivation and the Institutional – Occupational Model of the Military. *Armed Forces & Society*, 41(1), 142-162. doi: 10.1177/0095327X13489119
- Telo, A. (2006). Transformação da defesa ou revolução militar? *A Transformação da Defesa* (pp. 15-41). Lisboa: Prefácio.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. doi: 10.1080/14719030701726697
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167. doi: 10.1080/10967490801887970
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM – performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. doi: 10.1177/0020852308099504
- Vaz, N. M. (2001). A Profissão Militar: Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*, 98(2), 49-72.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. doi: 10.1016/j.jvb.2004.07.002
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. doi: 10.2307/257334

- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280. doi: 10.1108/01437729710169373
- Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: reality or artifact?. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 462-468. doi: 10.1037/0021-9010.74.3.462
- Woodruff, T., Kelty, R., & Segal, D. R. (2006). Propensity to Serve and Motivation to enlist Among American Combat Soldiers. *Armed Forces & Society*, 32(3), 353-366. doi: 10.1177/0095327X05283040

ANEXOS

Anexo 1. Teorias da motivação e natureza motivacional

Desde o século passado que houve um despertar de interesse sobre o desenvolvimento e influência da motivação no comportamento dos indivíduos. Por conseguinte, as teorias motivacionais surgem como linhas condutoras na observação e análise de comportamentos motivados, tanto de cariz pessoal, como organizacional (Ambrose & Kulik, 1999).

Para Cunha e colaboradores (2007), baseando-se no estudo de Ambrose e Kulik (1999), a classificação que possui maior valor na diferenciação das teorias da motivação cruza dois pares de critérios, onde um encaixa as teorias de conteúdo e de processo, e o outro engloba as teorias gerais e as organizacionais (Tabela 20).

Tabela 20.

Taxonomia das teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo <i>“o que motiva o comportamento?”</i>	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1954)• Teoria ERG* (Alderfer, 1969)• Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland, 1961)	<ul style="list-style-type: none">• Teoria Bifatorial (Herzberg, 1959)• Teoria das Características da Função (Hackman & Oldham, 1980)
Teorias de Processo <i>“como se desenrola o comportamento motivado?”</i>	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da Equidade (Adams, 1965)• Teoria ModCO (Luthans & Kreitner, 1975)	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da Definição de Objetivos (Locke & Latham, 1990)• Teoria das Expectativas (Vroom, 1964)• Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci, 1971)

Nota. *ERG: *Existence, Relatedness, Growth*.

Fonte: baseado em Cunha et al., (2007, p. 156)

Descrevendo sumariamente a taxonomia das teorias motivacionais, as teorias de conteúdo remetem-nos para os fatores internos dos indivíduos que norteiam o comportamento, na tentativa de atuar de modo a suprimir as necessidades específicas destes,

procurando obter resposta à questão “o que motiva o comportamento?”, enquanto que as teorias de processo analisam e descrevem o processo pelo qual o comportamento motivado é conduzido, e procuram responder à pergunta “como se desenrola o comportamento motivado?” (Cunha et al., 2007).

No que concerne ao segundo par de critérios, as teorias gerais relacionam-se com o comportamento das pessoas no global, e não somente em ambiente laboral. Por sua vez, as teorias organizacionais dedicam-se ao estudo do comportamento em contexto profissional (Cunha et al., 2007).

Teorias de conteúdo gerais

Na **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, defendida por Maslow (1954), o autor identificou cinco grupos de necessidades, organizando-as numa escala ascendente de hierarquização. Assim sendo, a designada pirâmide de Maslow integra, das mais básicas para as mais elevadas, as seguintes necessidades: fisiológicas, segurança, sociais ou de amor, estima e autorrealização.

Esta teoria tem por base o pressuposto que as necessidades de nível superior apenas são satisfeitas quando as necessidades de nível imediatamente inferior estão completamente realizadas (Christensen, 2002).

É de referir que no estudo de Palma e Lopes (2012), é abordada a inclusão das necessidades espirituais numa sexta camada, que remete para algo que vai para além da pessoa, na procura de um significado para a vida.

A **Teoria ERG**, proposta por Alderfer (1969), resulta de uma reformulação da teoria das necessidades de Maslow, o qual reagrupou as necessidades em três categorias, designadamente, as necessidades de existência (*Existence*), de relação (*Relatedness*) e de crescimento (*Growth*) (Rocha, 2007). Fazendo a correspondência com a teoria de Maslow, as necessidades fisiológicas e de segurança encaixam nas necessidades de existência, as sociais ou de amor e as de estima, nas necessidades de relação, e as necessidades de autorrealização nas de crescimento (Cunha et al., 2007).

Sampaio (2004), refere que com esta teoria podemos concluir que o modelo de Maslow não é adequado a ambientes organizacionais e que as necessidades coexistem ao invés de se hierarquizarem.

A **Teoria das Necessidades Adquiridas**, de McClelland (1961), relaciona-se com o facto de se pensar que os indivíduos são movidos inconscientemente por motivos socialmente adquiridos, através de um processo contínuo de aprendizagem (Sampaio, 2004). McClelland (1961), classifica as necessidades em três grupos: 1) necessidades de realização, relacionadas com o querer alcançar a excelência e o sucesso; 2) necessidades de afiliação, prendem-se com o desejo de manter relacionamentos interpessoais, amigáveis e positivos; e, 3) necessidades de poder, que dizem respeito ao desejo de conseguir influenciar e controlar os outros, bem como ser reconhecido por eles.

Teorias de conteúdo organizacionais

A **Teoria Bifatorial**, de Herzberg (1959), propõe que a motivação para o trabalho dependa de dois tipos de fatores: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais. Enquanto os primeiros são de natureza extrínseca e relacionam-se com as condições ligadas ao trabalho (*e.g.*, segurança, *status*, salário, benefícios, políticas organizacionais), os segundos são de natureza intrínseca e associam-se ao conteúdo da função que a pessoa desempenha.

Furnham, Eracleous e Premuzic (2009), referem que a ausência de fatores higiénicos contribui para a insatisfação, ao passo que a existência de fatores motivacionais favorecem a satisfação.

A **Teoria das Características da Função**, desenvolvida por Hackman e Oldham (1980), sugere que o trabalho possui cinco características que afetam o comportamento e que, consequentemente, contribuem para fazer da função uma fonte emocional, sendo elas: 1) variedade (a existência de tarefas rotineiras e repetitivas conduz a uma menor motivação); 2) identidade (grau em que a função requer que uma tarefa ou objetivo seja executada na sua totalidade pelo indivíduo, e que este se identifique com o resultado); 3) significado (impacto do trabalho na vida das pessoas); 4) autonomia (independência dada ao funcionário para planear e executar uma função); e, 5) *feedback* (informação disponibilizada pelas chefias em relação ao desempenho de um indivíduo) (Cunha et al., 2007).

Segundo Hackman e Oldham (1980), as cinco características enunciadas provocam um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação, causadas pela produção de estados psicológicos críticos nos funcionários, sendo eles: o “significado experimentado”, relativo à forma como um indivíduo valoriza e dignifica o seu trabalho, abrangendo as características variedade, identidade e significado; a “responsabilidade experimentada”, que consiste no

modo como o funcionário se sente responsável pelos resultados do trabalho, enquadrando a autonomia; e, por fim, o “conhecimento dos resultados”, que decorre da forma como o indivíduo percebe a eficácia do trabalho executado, e que abarca o *feedback* (Cunha et al., 2007).

Teorias de processo gerais

A **Teoria da Equidade**, proposta por Adams (1965), demonstra que a necessidade de justiça no local de trabalho é fulcral enquanto fator de motivação do funcionário (Cunha et al., 2007). Segundo esta teoria, os indivíduos estão constantemente a fazer comparações entre os seus esforços (*inputs*) e as suas recompensas (*outputs*) com as de outros funcionários, resultando uma percepção de equidade ou iniquidade (Sampaio, 2004). Segundo o autor (2004), por esforços entenda-se o desempenho, competência, formação e experiência, e por recompensa a remuneração, reconhecimento e *status*.

A equidade dá-se quando o rácio entre os *inputs* e os *outputs* é semelhante, enquanto que a iniquidade quando há diferenças, gerando injustiça (Sampaio, 2004). Cunha e colaboradores (2007), referem ainda que pode existir iniquidade favorável, quando o indivíduo se sente beneficiado face à sua referência, ou iniquidade desfavorável quando se observa o oposto, podendo esta desencadear atitudes conflituosas, insatisfação e absentismo.

A **Teoria ModCO**, ou da Modificação do Comportamento Organizacional, foi concebida por Luthans e Kreitner (1975), e retrata uma estrutura sistemática onde os comportamentos do funcionário são identificados, mensurados e analisados em relação às suas consequências funcionais (Ambrose & Kulik, 1999). O objetivo desta teoria é desmotivar os comportamentos indesejáveis através da punição e da extinção, e motivar os desejáveis pelo reforço (Cunha et al., 2007).

Teorias de processo organizacionais

A **Teoria da Definição de Objetivos**, também denominada de Teoria de Determinação (ou Fixação) de Metas, dos autores Locke e Latham (1990), é, segundo Cunha e colaboradores (2007), a teoria da motivação para o trabalho de maior importância.

Na perspetiva de Lunenburg (2011), para que os objetivos sejam motivadores precisam de ser específicos, aceitáveis, com prazos, difíceis, mas atingíveis, e avaliadores do

desempenho. Para Lunenburg (2011), esta teoria evidencia a importância da relação entre a fixação de objetivos aos funcionários e o nível de desempenho atingido.

A **Teoria das Expectativas**, desenvolvida por Vroom (1964), dita que o processo motivacional se desenrola de acordo com a percepção que o funcionário possui da relação entre os esforços que prevê realizar para atingir um objetivo e o valor que este lhe atribui (Lunenburg, 2011).

A intensidade desses esforços depende da relação entre três fatores: 1) valência (V), onde é preciso o indivíduo perceber a recompensa como valiosa para se esforçar; 2) instrumentalidade (I), relacionado com o grau em que um resultado facilita a concretização de um outro resultado; e, 3) expectativa (E), que traduz a percepção subjetiva de um indivíduo que ao fazer determinado esforço conduzirá a um desempenho bem sucedido (Cunha et al., 2007). O produto destes três elementos cognitivos ($V \cdot I \cdot E$) determinam o quão motivado está um indivíduo. Assim sendo, se algum dos fatores tiver valor de zero, a motivação é nula. (Cunha et al., 2007).

A **Teoria da Avaliação Cognitiva**, concebida por Deci (1971), é uma abordagem cognitiva centrada na natureza da recompensa externa. O autor (1971), considera a existência de dois subsistemas motivacionais distintos: motivação intrínseca e motivação extrínseca.

Os resultados da sua investigação indicam que quando existem um *feedback* positivo e/ou reforço verbal, a motivação intrínseca tende a aumentar, ao passo que quando é utilizada uma recompensa externa, a motivação intrínseca diminui. Bilhim (2008), vai de encontro a Deci (1971), afirmando que quando a remuneração (recompensa extrínseca) é usada para pagar uma realização superior, a recompensa intrínseca, ligada ao facto de se fazer o que se gosta, diminui.

Ryan e Deci (2000), aconselham que haja prudência, por parte das chefias, no emprego de variáveis externas para gerir funcionários, pois quando estas são encaradas como algo para controlar o comportamento do indivíduo, conduzem à redução da motivação intrínseca. Deste modo, as organizações devem incentivar a motivação intrínseca, devendo trocar as causas externas por fatores internos, pois estes levam a um aumento de satisfação e desempenho (Cunha et al., 2007).

Como podemos constatar, são diversas as teorias existentes, sendo que muitos outros autores também deram o seu contributo nesta temática (*e.g.*, Katz & Kahn, 1966; McGregor, 1960; Porter & Lawler, 1968).

Natureza motivacional

De acordo com Pinder (1998, p. 11), a motivação é o “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento relacionado com o trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.” Ou seja, estamos perante um fenómeno mais complexo, resultante não unicamente do indivíduo, mas da interação deste com as variáveis situacionais (Rocha, 2007).

A natureza da motivação é fundamental para entender de onde é proveniente a motivação essencial para a satisfação de determinada necessidade. Em relação à sua origem, esta pode ser intrínseca (fatores internos) ou extrínseca (fatores externos) (Cunha et al., 2007; Herzberg, 1968).

Em relação à motivação intrínseca, esta surge quando o comportamento do indivíduo está direcionado para a satisfação de necessidades psicológicas inatas (Ryan & Deci, 2000), ou meramente relacionado com o prazer em concretizar uma tarefa por si só (Deci, 1989, *apud* Saleem et al., 2010). Quanto à motivação extrínseca, esta traduz-se em situações onde os indivíduos procuram satisfazer as suas necessidades indiretamente, mais especificamente através de recompensas materiais ou financeiras (Osterloh, Frost, & Frey, 2002), ou para evitar alguma forma de punição (Cunha et al., 2007).

Para diversos autores (*e.g.*, Bilhim, 2008; Christensen, 2002; Herzberg, 1968), os fatores intrínsecos traduzem-se no reconhecimento, na realização, no trabalho por si, no crescimento e na responsabilidade, enquanto que os fatores extrínsecos se associam às políticas e práticas organizacionais, relações interpessoais, supervisão, condições laborais, *status*, segurança e remuneração. Bilhim (2008), refere ainda que a motivação intrínseca está relacionada com a resiliência e a resistência. Todavia, apesar dos dois tipos de motivação serem distintos, não significa serem opostos, podendo ocorrer, simultaneamente, em certas situações (Ryan & Deci, 2000).

Anexo 2. Questionário

O presente questionário faz parte de um estudo em curso, realizado no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa). A investigação está sob a orientação do Professor Doutor José Luís Nascimento e coorientação da Sr.^a Capitã Psicóloga Soraia Jamal do Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA).

Este questionário será aplicado aos militares da Força Aérea Portuguesa (FA) com o intuito de verificar em que medida a relação entre a Motivação para o Serviço Militar e o Comprometimento Organizacional é moderada pelo Vínculo Contratual. A resposta é inteiramente facultativa.

As respostas são **anónimas** e rigorosamente confidenciais, sendo os dados recolhidos destinados unicamente à investigação e tratados somente pelas pessoas a ela ligada. Esta investigação segue o código de ética da *American Psychological Association*, bem como da Ordem dos Psicólogos.

Informa-se ainda que, caso a FA solicite os resultados, estes ser-lhe-ão apenas facultados sob a forma de estatísticas globais, garantindo-se assim a **confidencialidade** das respostas individuais.

Por favor, responda de forma espontânea e sincera, pois os resultados da investigação dependem diretamente do seu rigor.

Estima-se que o questionário demore cerca de 10 minutos a ser respondido.

Se tiver alguma dúvida contacte a investigadora telefonicamente, por *GroupWise* ou por e-mail.

Obrigada pela sua colaboração.

A Investigadora

2SAR/SAS Joana Duque

Extensão: 500 545 / **GroupWise:** JIDuque@emfa.pt / **E-mail:** joanaduque.grh@gmail.com

Parte I

Tendo em conta o que sente em relação ao serviço militar e à sua posição face à sociedade, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MODERADAMENTE	DISCORDO LIGEIRAMENTE	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO LIGEIRAMENTE	CONCORDO MODERADAMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. Uma instituição militar que seja significativa socialmente é muito importante para mim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. O serviço militar é uma das formas mais elevadas de cidadania.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. A maioria das missões militares, nacionais e internacionais, são demasiado importantes para o País poder passar sem elas.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Estou disposto(a) a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Estou disposto(a) a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Acredito que quase todos os militares estão comprometidos moralmente com os assuntos da defesa nacional.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Para mim, é difícil controlar as minhas emoções quando vejo pessoas em dificuldades.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado(a).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

10. Se algum grupo não partilhar da prosperidade da sociedade, ficamos todos numa situação pior.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Como militar prefiro que a instituição política faça o que seja melhor para a defesa nacional, mesmo que tal possa prejudicar os meus próprios interesses.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Muito do que faço é para uma causa maior do que para mim próprio(a).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Para mim, ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante do que realizar ações em prol da sociedade.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Sou uma daquelas pessoas que arriscaria perdas pessoais para ajudar alguém.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Contribuo voluntariamente para a defesa do meu país.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Acredito que há muitas missões militares, nacionais e internacionais, que devem ser mantidas e continuadas.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. Existem poucas missões militares, nacionais e internacionais, que eu apoie com determinação.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. As decisões em contexto militar não me atraem.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22. Acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. O comportamento ético dos militares é tão importante como a sua competência.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. Os militares, no exercício das suas funções, são apatridários.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

27. Estou preparado(a) para fazer grandes sacrifícios, pelo bem da sociedade e da comunidade.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
28. Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29. Tenho pouca consideração pelas pessoas necessitadas, que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30. Não acredito que se possa fazer muito mais para criar uma sociedade mais justa.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
31. Acredito que, quando os militares assumem um compromisso de honra para com as suas funções, estão a aceitar obrigações que não são esperadas por outros cidadãos não militares.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32. Para mim, o patriotismo implica promover o bem-estar dos outros e a salvaguarda dos interesses nacionais.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
33. Considero o serviço militar como um dever cívico.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
34. Estar ao serviço da comunidade é sempre recompensador, mesmo que não fosse remunerado(a) por isso.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35. É difícil para mim ter um grande interesse com o que se passa no meu país.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36. Para mim, a frase “dever, honra e país” mexe com sentimentos profundos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37. Admiro os militares que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor superiormente a sua implementação.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
38. Os deveres de um militar devem sobrepor-se à sua lealdade para com os seus superiores hierárquicos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Parte II

Tendo em conta o que sente em relação à FA, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MODERADAMENTE	DISCORDO LIGEIRAMENTE	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO LIGEIRAMENTE	CONCORDO MODERADAMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MODERADAMENTE	DISCORDO LIGEIRAMENTE	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO LIGEIRAMENTE	CONCORDO MODERADAMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FA.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à FA.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FA, mesmo que o pudesse fazer.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Eu não iria deixar a FA neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FA.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. A FA tem um grande significado pessoal para mim.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” na FA.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FA no presente momento.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Na realidade sinto os problemas da FA como se fossem meus.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

10. A FA merece a minha lealdade.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FA.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a FA agora.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na FA é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Neste momento, manter-me na FA é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Não me sinto como fazendo parte da FA.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse da FA resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da FA neste momento.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Sinto que tenho um grande dever para com a FA.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Como já dei tanto à FA, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Parte III

*Com o intuito de caracterizar o grupo que respondeu a este questionário e fazer comparações estatísticas, solicitam-se algumas informações pessoais. Relembro que toda a informação recolhida é **confidencial**.*

1. Sexo

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Estado Civil

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a)/União de Facto

☐ Divorciado(a)/Separado(a)

☐ Viúvo(a)

4. Habilitações Académicas

☐ Ensino Superior (Universitário ou Politécnico)

☐ Ensino Secundário

☐ Ensino Básico

5. Tempo de Serviço: _____ anos

6. Categoria

- ☐ Oficial
- ☐ Sargento
- ☐ Praça

7. Forma de Prestação de Serviço

- ☐ Quadros Permanentes (QP)
- ☐ Regime de Contrato (RC)

Obrigada pela sua colaboração.

Anexo 3. Requerimento para aplicação do questionário

EXCELENTÍSSIMO SENHOR GENERAL CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Joana Isabel da Silva Duque, 2SAR, SAS, 138024-K, colocado na *Unidade de Apoio de Lisboa*, desde *18DEZ17*, requer a V. Ex.^a, ao abrigo do Despacho n.º 47/2017, de 28 de setembro, a aplicação de um questionário a militares da Força Aérea, no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Científica para conclusão do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, subordinado ao tema “Influência da Motivação para o Serviço Militar no Comprometimento Organizacional: O Efeito Moderador do Vínculo Contratual dos Militares da Força Aérea Portuguesa”.

Solicito ainda que, aquando o questionário obtiver autorização superior, o mesmo seja divulgado no dia 07JAN2019, através do *GroupWise*.

Mui respeitosamente,

Pede deferimento,

Alfragide, 13 de dezembro de 2018

A REQUERENTE

Anexo 4. Aplicação de pré-teste de forma e conteúdo

FPS	Categorias		Oficiais		Sargentos		Praças	
	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc
QP	—	11'58"	09'58"	—	—	—	—	—
RC	09'43"	—	—	09'13"	12'05"	09'50"		

Anexo 5. Escala inicial da motivação para o serviço público de Perry (1996), traduzida para Portugal

Atração pela Formulação de Políticas (5 itens)

- A política é um jogo sujo. (R)
- Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei.
- O comportamento ético dos funcionários é tão importante como a sua competência.
- A tomada de decisões de políticas públicas, não me atrai. (R)
- Não tenho grande simpatia pelos políticos. (R)

Comprometimento com o Interesse Público (7 itens)

- As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios. (R)
- É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade. (R)
- Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.
- Um serviço público significativo é muito importante para mim.
- Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o melhor para toda a comunidade, mesmo que tal pudesse prejudicar os meus próprios interesses.
- Os deveres de um funcionário público para com os cidadãos, devem sobrepor-se à sua lealdade para com os seus superiores.
- Eu considero o serviço público como um dever cívico.

Justiça Social (5 itens)

- Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas.
- Eu não acredito que os governos possam fazer muito para criar uma sociedade mais justa. (R)
- Se algum grupo não partilhar da prosperidade da sociedade, ficamos todos mais pobres.
- Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.
- Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado.

Dever Cívico (7 itens)

- Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos.
- Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.
- O serviço público é uma das formas mais elevadas de cidadania.
- Acredito que todos estamos comprometidos moralmente para com os assuntos cívicos, independentemente do quão ocupados estamos.
- Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.
- Para mim, a frase “dever, honra e país”, é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos.
- Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.

Compaixão (8 itens)

- Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos. (R)
- A maioria dos programas sociais são demasiado importantes, para podermos passar sem eles.
- Para mim, é difícil controlar as minhas emoções quando vejo pessoas em dificuldades.
- Para mim, o patriotismo implica promover o bem-estar dos outros.
- Eu raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente. (R)
- Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.
- Tenho pouca consideração pelas pessoas necessitadas, que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias. (R)
- Existem poucos programas públicos que eu apoie com determinação. (R)

Autossacrifício (8 itens)

- Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais.
- Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.

- Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade. (R)
- Muito do que faço é para uma causa maior do que para mim próprio.
- Servir os outros é sempre recompensador, mesmo que não fosse pago por isso.
- Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.
- Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém.
- Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade.

Anexo 6. Resultados da AFE da motivação para o serviço militar (solução inicial)

Itens	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
AS_27	,797	,519	,452	,385	,281	,175	,323
DC_6	,670	,453	,525	,311	,129	,197	,497
AS_22	,659	,497	,531	,258	,098	,175	,206
AS_16	,650	,398	,245	,261	,354	,094	,191
AS_15	,599	,360	,180	,282	,316	,133	,077
JS_9	,573	,497	,301	,317	,452	,130	,297
AS_12	,573	,516	,471	,251	,266	,166	,370
JS_5	,571	,520	,383	,325	,443	,101	,494
AS_34	,561	,312	,384	,303	,337	,109	,195
CIM_17	,551	,533	,432	,203	,097	,310	,117
CIM_11	,540	,366	,317	,258	,159	,161	,210
AS_28	,509	,414	,372	,240	,341	,179	,075
ADM_26	,366	,197	,294	,110	,067	,180	,183
C_32	,502	,692	,537	,322	,273	,285	,185
ADM_37	,446	,669	,438	,323	,329	,261	,175
ADM_24	,402	,610	,309	,272	,270	,152	,247
DC_31	,292	,523	,428	,126	,033	,375	,077
CIM_1	,335	,472	,390	,211	,296	,192	,350
CIM_38	,208	,290	,091	,050	,088	,052	,105
DC_2	,387	,406	,747	,102	,090	,359	,418
CIM_33	,368	,429	,725	,051	,161	,328	,201
DC_36	,613	,587	,690	,361	,317	,237	,316
DC_7	,310	,162	,382	,001	,274	,188	,296
C_14_I	,208	,229	-,006	,619	,250	,032	,035
AS_13_I	,382	,200	,070	,567	,113	,090	,052
JS_30_I	,282	,317	,136	,510	,125	,130	,034
C_25_I	,159	,148	,019	,509	,446	-,008	,066
CIM_35_I	,211	,279	,221	,508	-,028	,187	,169
ADM_21_I	,257	,182	,300	,440	-,033	,278	,114
C_29_I	,090	-,056	-,075	,351	,176	-,043	,047
C_8	,164	,135	,084	,048	,596	-,044	,141
DC_23	,547	,482	,230	,401	,593	,074	,186
DC_19	,488	,492	,338	,320	,507	,224	,196
JS_10	,295	,398	,215	,140	,419	,126	,206
JS_18	,401	,515	,530	,235	,179	,787	,190
C_20_I	,166	,161	,208	,395	-,081	,448	,039
C_3	,307	,346	,463	,161	,167	,573	,576
C_4	,299	,377	,408	,184	,415	,220	,446

Nota. Método de extração: *Maximum Likelihood*; Método de rotação: *Promax* com Normalização *Kaiser*.

Fonte: dados gerados pelo LISREL

Anexo 7. Medidas de bondade de ajustamento dos modelos da motivação para o serviço miliar

	<i>Valor de referência</i>	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
χ^2		3115.20	1226.87	168.69	176.41	6.43
df		650	224	62	65	5
χ^2/df	≤ 3	4.79	5.48	2.72	2.72	1.29
RMSEA	≤ 0.08	0.090	0.095	0.062	0.062	0.037
CFI	≥ 0.90	0.809	0.821	0.962	0.960	0.999
GFI	≥ 0.90	0.710	0.808	0.951	0.949	0.995
SRMR	≤ 0.08	0.0782	0.0814	0.0446	0.0448	0.0168
AGFI	≥ 0.90	0.669	0.763	0.928	0.928	0.984
AIC	< valor	18036.682	12972.845	7653.010	7653.010	2940.846

Fonte: elaboração própria a partir dos dados gerados pelo LISREL

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT